

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria del Mueble

de Madera en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

Walter Manuel Armas Narro

Moisés Carlos Guzmán Cárdenas

Ronald Iván Robles Reto

Joseph Humberto Zavaleta Chup

Asesor: Carolina Pretell Pardo

Santiago de Surco, febrero 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, que nos permitió conocernos, crear equipo y desarrollar un trabajo colaborativo, cooperando en el tiempo para concluir con nuestra propuesta académica en busca de lograr colaborar con el desarrollo de nuestro país.

Nuestras familias, por su acompañamiento y comprensión; con quienes sacrificamos momentos que se han convertido en una preparación para construir nuevos que no solamente compensen estos años de estudio sino que fortalezcan nuestros lazos de amor, manteniéndose siempre como nuestra mayor fuente de inspiración en todo aquello que nos proponemos hacer.

Los Profesores Carolina Pretell Pardo y Daniel Guevara, por su exigente acompañamiento y cuidadoso asesoramiento en el desarrollo de este proyecto, contribuyendo en nuestro afianzamiento profesional con la aplicación de lo aprendido en la academia.

Las Srtas. Asistentes Miluska Valencia y Leydi Villegas, por sus efectivas indicaciones y observaciones para seguir los procedimientos durante los avances de nuestra investigación y puedan estar en las condiciones que nuestros Profesores Guevara y Pretell esperaban.

Dedicatorias

A mis padres, esposa e hija por su comprensión y apoyo brindado todo este tiempo.

Armas Narro, Walter Manuel

A mis padres que no están presentes en la tierra físicamente están presentes espiritualmente en mi corazón.

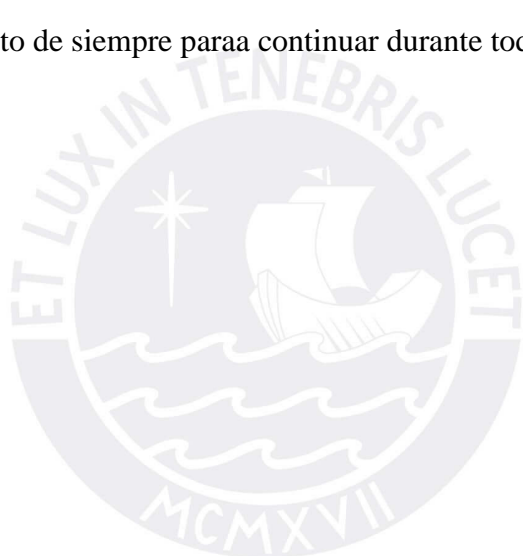
Guzmán Cárdenas, Moisés Carlos

A Liliana Miranda, señora e impulsora de mi vida; a mis hijas Camila y Valeria de quienes recibo toda mi motivación para ser mejor cada día.

Robles Reto, Ronald Iván

A mis padres, mi hermana y hermano por su constante apoyo, comprensión y el aliento de siempre paraa continuar durante todo este tiempo.

Zavaleta Chup, Joseph Humberto



Resumen Ejecutivo

La industria del mueble de madera representa una de las industrias de mayor valor agregado dentro de los productos que actualmente comercializa el sector maderero peruano, así mismo su demanda a nivel mundial con tendencias a bajo costo y buen diseño está en aumento a pesar y en relación a las fluctuaciones económicas mundiales; muy por el contrario la producción de muebles peruanos ha ido restando participación tanto en la oferta interna como externa, paradójicamente estando el Perú en una situación privilegiada por los recursos forestales con los que se cuenta por lo que en la presente tesis de Planeamiento Estratégico de la Industria del mueble de madera en el Perú tiene como objetivo dar un panorama general de las grandes oportunidades y retos para ingresar en el ambiente competitivo en el que se encuentra este sector a nivel mundial.

Es por ello, que se desarrolló un análisis resultado de un denodado estudio e interpretación de factores externos e internos de la industria del mueble de madera. De este modo, como consecuencia de la elaboración y análisis de diferentes matrices, posibilitó establecer estrategias principales directrices para alcanzar los objetivos tanto a largo plazo y por consiguiente sus respectivos objetivos a corto plazo, teniendo como finalidad principal situarse en el escenario de la visión planteada. Es así que se llega a la conclusión de plantear estrategias centrándose en el diseño, bajo costo y calidad de elaboración de muebles de madera como distintivo para desarrollar una industria de valor mayor agregado pero que a su vez sea responsable con el medio ambiente generando mayores plantaciones de árboles siendo así autosustentable a largo plazo permitiendo dinamizar las unidades de negocio de la cadena de valor del sector maderero peruano generando mayor competitividad en todas sus líneas.

Abstract

The wooden furniture industry represents one of the industries of higher value-added products which currently sells the Peruvian timber sector, likewise its demand worldwide with low cost and good design trends is on the rise in spite of and in relation to global economic fluctuations; on the contrary the Peruvian furniture production has been subtracting participation both in internal and external supply, paradoxically being the Peru in a privileged location by the forest resources which is counted by what in this thesis of strategic planning of the wood in the Peru furniture industry aims to give an overview of the major opportunities and challenges for entering the competitive in that environment is It is this sector around the world.

That is why, developed a result analysis of a hard study and interpretation of external and internal factors of the wooden furniture industry. Thus, as a result of the preparation and analysis of different matrices, it enabled establishing guidelines main strategies to achieve goals both long-term and therefore their respective goals in the short term, with the main purpose to be onstage at the proposed vision. It's so you can reach the conclusion of strategies focusing on design, low cost and quality of production of wooden furniture as distinctive to develop a greater value-added industry but at the same time be responsible for environment generating major plantations of trees making it self-sustaining in the long term allowing boost Peruvian timber industry value chain business units generating greater competitiveness in all its lines.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General del Sector Maderero en el Perú.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	21
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Visión	22
2.3. Misión	22
2.4. Valores	23
2.5. Código de Ética	24
2.6. Conclusiones	24
Capítulo III: Evaluación Externa.....	25
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	25
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	26
3.1.2. Potencial nacional.....	26
3.1.3. Principios cardinales.....	33
3.1.4. Influencia del análisis en la industria del mueble.....	38
3.2. Análisis Competitivo del País	39
3.2.1. Condiciones de los factores	40
3.2.2. Condiciones de la demanda	42
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	44
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	48

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del mueble.....	49
3.3. Análisis del Entorno PESTE	50
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	50
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	52
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	56
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	57
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	61
3.5. La Industria y sus Competidores.....	62
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	62
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	64
3.5.4. Amenaza de los entrantes	66
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	67
3.6. La Industria y sus Referentes	69
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	70
3.8. Conclusiones	72
Capítulo IV: Evaluación Interna de la industria del Mueble de Madera.....	74
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	74
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	74
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	76
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	80
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	82
4.1.5. Recursos humanos (H)	82
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	83

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	84
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	84
4.3 Conclusiones	86
Capítulo V: Intereses de la Industria del Mueble y Objetivos de Largo Plazo.....	87
5.1. Intereses de la Industria del Mueble.....	87
5.2. Potencial de la Industria del Mueble	88
5.3. Principios Cardinales de la Industria del Mueble.....	90
5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Mueble (MIO).....	94
5.5. Objetivos de Largo Plazo	94
5.6. Conclusiones	96
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	97
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	97
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	98
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	101
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	101
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	103
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	103
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	103
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	104
6.9 Matriz de Ética (ME)	108
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC)	108
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	111
6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	111
6.13 Conclusiones	111

Capítulo VII: Implementación Estratégica	115
7.1. Objetivos de Corto Plazo	115
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	115
7.3. Políticas de cada Estrategia	118
7.4. Estructura Industria del Mueble	118
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	120
7.6. Recursos Humanos y Motivación	120
7.7. Gestión del Cambio	121
7.8. Conclusiones	121
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	122
8.1 Perspectivas de Control	122
8.1.1. Aprendizaje interno	122
8.1.2. Procesos	123
8.1.3. Clientes	123
8.1.4. Financiera	123
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	123
8.3 Conclusiones	125
Capítulo IX: Competitividad de la Industria	126
9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Mueble	126
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Mueble	128
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters en la Industria del Mueble	128
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	129
9.5 Conclusiones	130
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	131
10.1 Plan Estratégico Integral	131

10.2 Conclusiones Finales.....	131
10.3 Recomendaciones Finales	132
10.4 Futuro de la Industria del Mueble	133
Referencias.....	136
Apéndice A: Auditoría Interna de la Industria del Mueble de Madera en el Perú	145



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Exportación Anual por Tipo y Sector (millones de US\$ FOB)</i>	5
Tabla 2. <i>Relación de Principales Partidas Exportadas, 2014 – 2015</i>	7
Tabla 3. <i>Ranking de Empresas del Sector Maderas, para Enero-Diciembre 2014 – 2015</i>	8
Tabla 4. <i>Principales Mercados de Destino del Sector Maderas, Enero – Diciembre 2014 - 2015</i>	9
Tabla 5. <i>Mercados Destino de Maderas Aserradas Enero – Diciembre 2014 vs. 2015</i>	9
Tabla 6. <i>Mercados Destino Maderas Chapada y Contrachapada, Enero -Diciembre 2015</i>	10
Tabla 7. <i>Evolución de las Exportaciones de Muebles y sus Partes periodo Enero-Diciembre 2015</i>	11
Tabla 8. <i>Valor CIF de las Importaciones de los Principales Productos Forestales Maderables 2007-2014 (Miles de Dólares)</i>	12
Tabla 9. <i>Proveedores de Madera y Artículos de Madera – Brasil 2014</i>	15
Tabla 10. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	27
Tabla 11. <i>Exportación según tipo de Producto y País de Destino: 2014 – 2015 (Millones de US Dólares)</i>	35
Tabla 12. <i>Perú: Resultados 2015/2014 por Factores</i>	47
Tabla 13. <i>Crecimiento Mundial 2016 – 2018 (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	55
Tabla 14. <i>China: Indicadores Seleccionados</i>	56
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos Industria Maderera</i>	61
Tabla 16 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) Sector Muebles y sus Partes</i>	71
Tabla 17 <i>Matriz del Perfil Referencial Sector (MPR) Muebles y sus Partes</i>	72
Tabla 18 <i>Dos Perfiles del Fabricante Peruano de Muebles de Madera</i>	75
Tabla 19 <i>Perú Urbano, Rural - Hogares - Ingresos y Gastos en Nuevos Soles 2013</i>	78
Tabla 20 <i>Principales Países de Destino de Muebles de Madera</i>	79

Tabla 21 <i>Matriz de evaluación de Factores Internos</i>	85
Tabla 22 <i>Matriz de Intereses de la Industria del Mueble</i>	94
Tabla 23. <i>Matriz FODA</i>	99
Tabla 24 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	100
Tabla 25 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	105
Tabla 26 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	106
Tabla 27 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	108
Tabla 28 <i>Matriz de Ética</i>	110
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	112
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	113
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .	114
Tabla 32. <i>OCP de la industria del Mueble de Madera en el Perú</i>	116
Tabla 33 <i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i>	117
Tabla 34 <i>Políticas de Cada Estrategia</i>	119
Tabla 35 <i>Tablero de Control Balanceado (TCB)</i>	124
Tabla 36 <i>Matriz de Planeamiento Estratégico Integral</i>	134

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Perú: Superficie de bosque amazónico, según departamento 2012.	2
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor / unidades productivas.	4
<i>Figura 3.</i> Exportaciones – participación de sectores económicos (enero – diciembre 2015) ...	5
<i>Figura 4.</i> Breve histórico de la silvicultura brasilera	15
<i>Figura 5.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre los países	25
<i>Figura 6.</i> Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025	28
<i>Figura 7.</i> Importación FOB, según país de origen: 2014-2015 (millones de US dólares)	35
<i>Figura 8.</i> Productividad total de factores, 1990-2014	41
<i>Figura 9.</i> Producción de madera por rubros en la última década en el Perú (en miles m3)....	43
<i>Figura 10.</i> Participación de los sectores económicos en el PBI, 1950-2013 (en puntos porcentuales)	45
<i>Figura 11.</i> Resultados generales ICRP 2008-2015.....	46
<i>Figura 12.</i> CITEs en el Perú.	58
<i>Figura 13.</i> Perú: pérdida de bosques, 2001-2014 (miles de hectáreas).	60
<i>Figura 14.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	102
<i>Figura 15.</i> Matriz Interna-Externa.....	102
<i>Figura 16.</i> Matriz de la Gran Estrategia.	104
<i>Figura 17.</i> Estructura organizacional propuesta para la industria del mueble de madera	118

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

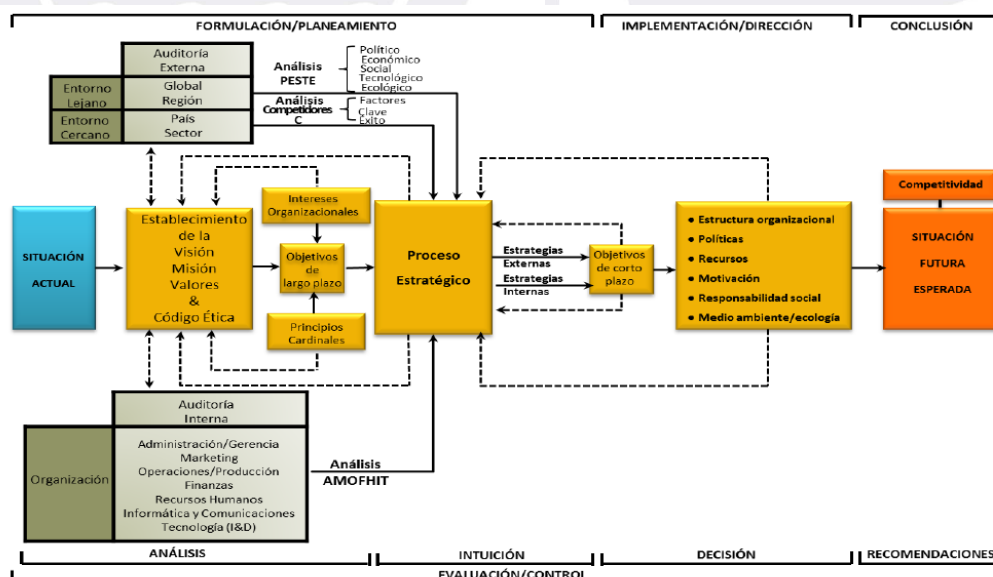


Figura 0. El modelo secuencial del proceso estratégico
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

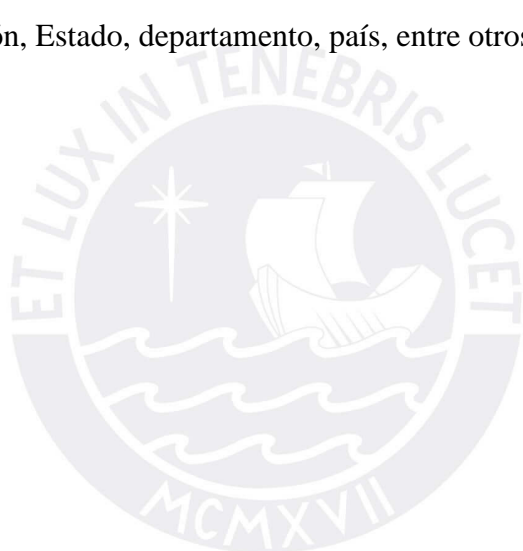
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Maderero en el Perú

En este capítulo se inicia con el proceso de investigación estableciendo la situación actual del sector maderero en el Perú. Se define toda la cadena de valor, desde la obtención de la materia prima hasta el producto final, de forma tal que se pueda delimitar con precisión en qué posición de la misma se desarrolla el planeamiento estratégico.

1.1. Situación General

El Perú presenta grandes recursos naturales y esto se ve reflejado en una superficie que lo sitúa en el segundo lugar en expansión de bosques naturales a nivel de Sudamérica y el cuarto país con bosques tropicales a nivel mundial (Ministerio del Ambiente, 2015), de este modo, los bosques en el Perú cubren una superficie de 73'280,424 hectáreas teniendo así el 57.3% del territorio nacional, por lo que más de la mitad del Perú está conformada por bosques amazónicos (Ministerio del Ambiente, 2016). A su vez, Mirbel Epiqueñ, director general de Gestión Sostenible del Patrimonio Forestal del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR], informó que el país tiene un potencial de reforestación de más de 10.5 millones de hectáreas agregando que existe más de 4,000 especies de árboles y que la cantidad que existe es de aproximadamente 1,600 árboles por habitante (Andina, 2016).

Del mismo modo, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015) indicó que los departamentos del Perú con mayor cobertura boscosa en primer lugar está Loreto con 35'265,270 de hectáreas, en segundo lugar Ucayali con 9'549,285 hectáreas, seguido por Madre de Dios 8'027,672 hectáreas, luego San Martín con 3'471,475 hectáreas y Cusco con 3'111,076 hectáreas, entre otros (ver Figura 1).

En consecuencia, debido al gran potencial que el Perú posee con considerables extensiones forestales hace suponer que este sector sería uno de los de mayor representación dentro la producción del país, sin embargo, la paradoja es que en la actualidad aún no ha podido despegar presentando grandes retos que se deben superar. Por lo que de acuerdo a la

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016), si bien el Perú es el segundo país en superficie forestal en la región, representa el último en superficie de plantaciones con menos de 50 mil hectáreas de plantaciones.

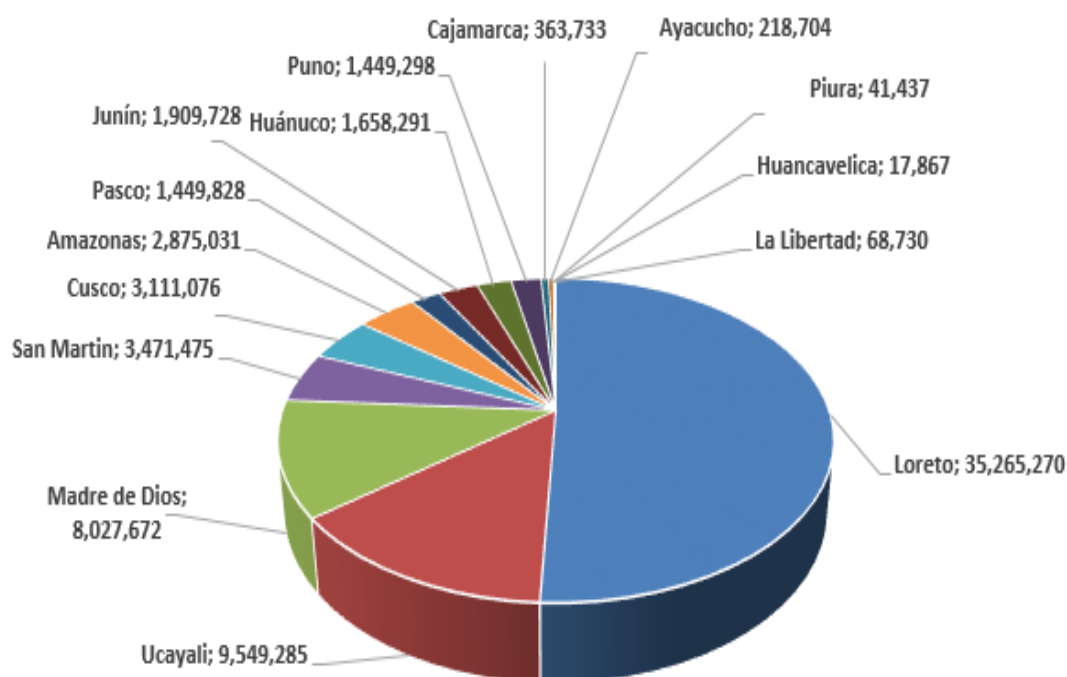


Figura 1. Perú: Superficie de bosque amazónico, según departamento 2012
Tomado de “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf)

Las plantaciones de bosques cada vez crecen más en el mundo, aun cuando ahora solo representan el 7% del área mundial de bosques. No obstante, teniendo en referencia a países de la región como Brasil, este tiene plantaciones que contribuyen el 50% de la madera que extraen, con 7.2 millones de hectáreas, luego Chile con 1.1 millones de hectáreas, además Colombia con 345 mil hectáreas. Es por ello que al estar en el último lugar de plantaciones, se identifica que en el Perú casi el 100% de la madera proviene del bosque. Por lo tanto, en el Perú se encuentra, como uno de los problemas más resaltantes, las escasas plantaciones o también llamada reforestación lo que no permite una sostenibilidad de sector desde la extracción. Asimismo, este estudio resalta que su problemática va más allá pues también este sector está dirigido fundamentalmente a la comercialización de productos primarios

existiendo grandes oportunidades en el desarrollo de productos de mayor valor agregado, a consecuencia de ello es que el sub-sector madera y muebles aporta menor del 1% del PBI peruano.

Sector maderero peruano y el comercio internacional. El Perú también es considerado como uno de los productores importantes en el mercado regional sudamericano, no obstante, se posiciona como solamente un proveedor relativamente pequeño en el mercado mundial representando solo el 0.066% del mercado global (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015a). Según cifras de la Sunat, entre los años 2007 y 2013, las exportaciones peruanas de madera mostraron un retroceso pues cayeron a una tasa promedio anual del 4.7% (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

Esto es resultado de una cadena de valor que funciona en buena parte con madera importada o con tala ilegal, la cual resta competitividad en costos y formalidad respectivamente en el flujo de las actividades que se desarrollan por cada unidad productiva desde la extracción hasta productos de mayor valor agregado los cuales el Perú tiene los recursos para producirlos en lugar de importarlos (ver Figura 2). Como dato adicional, es importante resaltar el sector maderero y sus derivados en Chile, ya que la extensión forestal que posee es sumamente inferior a la del Perú; sin embargo, sus exportaciones de productos madereros superan largamente a las peruanas aproximadamente 31 veces más (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2014).

Exportaciones Peruanas. De acuerdo a la Asociación de Exportadores (ADEX, 2015) las exportaciones totales ascendieron a 33,291 millones de dólares en el año 2015, sin embargo respecto al año 2014 disminuyeron (-13.9%). En el 2015 ha evidenciado un constante crecimiento junto a la industria minera no metálica (ver Tabla 1). Específicamente el sector maderero y la industria, si bien ha mostrado crecimiento desde el año 2009 hasta el

2012, desde el 2013 hasta el 2015 viene decayendo, siendo este último año -11.5% representando el 0.5% del total de las exportaciones peruanas (ver Figura 3).

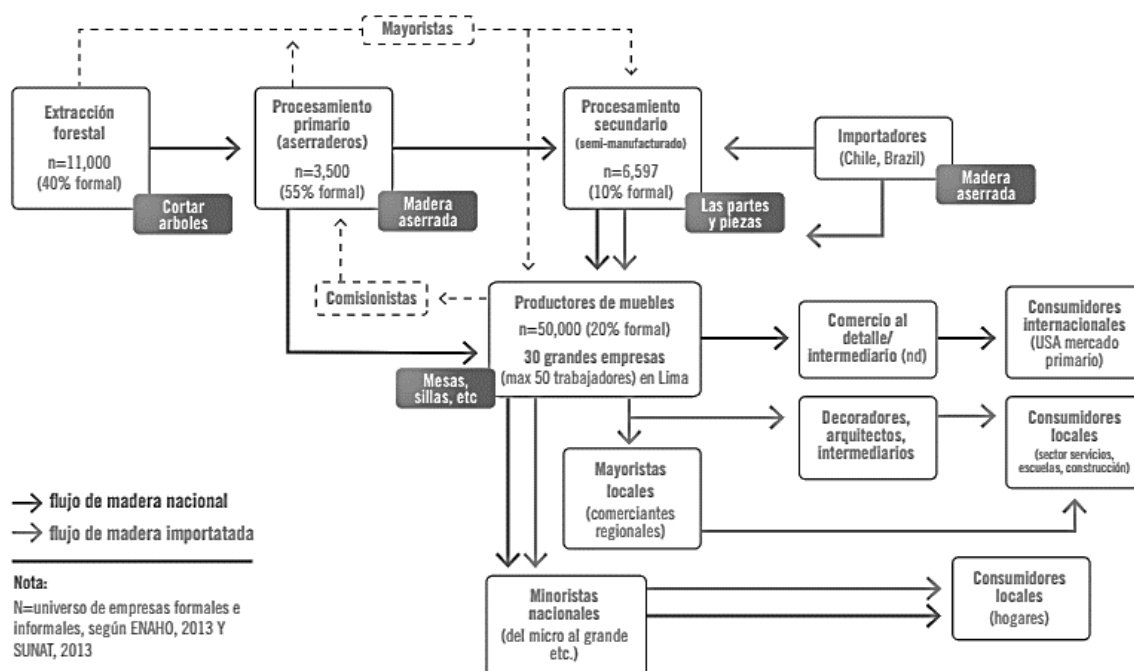


Figura 2. Cadena de valor / unidades productivas

Tomado de “Investigación de acción para promover mejores condiciones de trabajo en el sector de madera y muebles,” por Organización Internacional del Trabajo. 2016 (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_444102.pdf)

El producto con mayor participación en las exportaciones peruanas de madera en el 2015 fueron las maderas perfiladas distintas de coníferas para tablillas y frisos, con un 31.59% de participación, pero con una disminución del 2.90% en comparación al año 2014. Seguida por las demás maderas aserradas o desbastada longitudinalmente, con 19.12% de participación y una disminución del 40.56% debido a la baja en las compras desde el mercado de China (ADEX, 2016). En términos generales se puede observar que la mayor participación de la oferta maderera exportable en el Perú se centró en productos primarios que si bien tienen algunos procesos, no representan mayor valor agregado. En contraposición, los productos procesados, en donde existe mayor valor agregado, como son artículos para carpintería además de muebles y sus partes en el Perú representó menos del 6% (ver Tabla 2).

Tabla 1

Exportación Anual por Tipo y Sector (millones de US\$ FOB)

Exportaciones	2011	2012	2013	2014	2015	Var. % 15/14	Part. % 2015
Tradicional	36,153	35,012	31,484	26,910	22,451	-16.60	67.40
Agro Tradicional	1,684	1,092	785	859	689	-19.80	2.10
Pesca Tradicional	2,109	2,312	1,712	1,733	1,438	-17.00	4.30
Petróleo y Gas Natural	4,861	5,192	5,497	4,721	2,377	-49.70	7.10
Minería Tradicional	27,500	26,416	23,490	19,596	17,947	-8.40	53.90
No Tradicional	10,197	11,214	11,095	11,734	10,840	-7.60	32.60
Agropecuario y Agroindustrias	2,835	3,085	3,445	4,238	4,371	3.20	13.10
Textil	481	574	553	620	428	-31.00	1.30
Prendas De Vestir	1,509	1,603	1,376	1,187	896	-24.50	2.70
Metal – Mecánico	487	555	551	599	534	-10.80	1.60
Químico	1,653	1,630	1,515	1,520	1,392	-8.40	4.20
Siderúrgico Y Metalúrgico	1,051	1,217	1,219	1,060	994	-6.20	3.00
Minería No Metálica	491	722	721	665	697	4.80	2.10
Maderas	169	166	160	171	151	-11.50	0.50
Varios	470	645	524	518	445	-14.10	1.30
Total	46,350	46,225	42,579	38,644	33,291	-13.90	100.00

Nota. Adaptado de “Boletín comercio exterior” por Asociación de exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexperu.org.pe/index.php/comercio-exterior-news>)

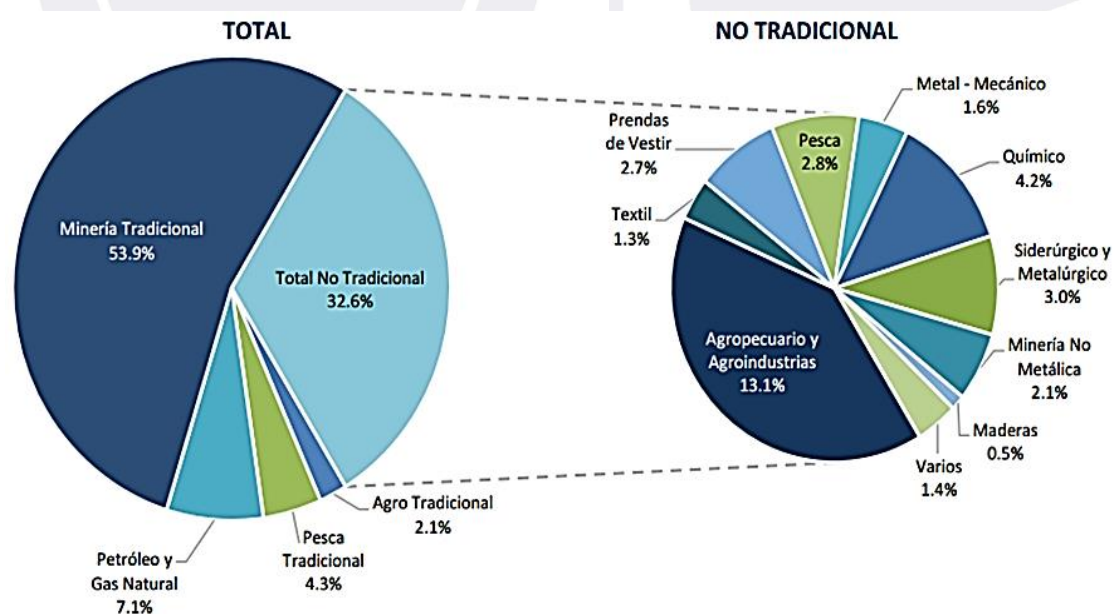


Figura 3. Exportaciones – participación de sectores económicos (enero – diciembre 2015)
Tomado de “Boletín de exportaciones”, por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016
(<http://www.adexperu.org.pe/index.php/exportaciones-news>)

Se puede observar en el ranking de los exportadores de madera en el Perú (ver Tabla 3), según ADEX (2016) la empresa Maderera Bozovich es la que lideró este ranking en el año 2015 con 16.52 % de participación, sin embargo disminuyó su exportación en comparación del año anterior en 5.8%, mientras para el segundo puesto, IMK Maderas, tuvo un aumento en su exportación de 1.05%.

Por otro lado, la empresa Peruvian Flooring tuvo un aumento del 14.12% con respecto al año anterior con destino principal China. En adición, se puede observar que solo quince empresas representan casi el 70% de las exportaciones de madera y cuatro de ellas representaron el 46.31% del total.

En el año 2015 el principal mercado de destino del sector maderero peruano continuó siendo China con una participación del 37.12% aunque disminuyó 15.20% en el total exportación de maderas en comparación al 2014. Adicionalmente, el mercado que cerró una variación positiva para ese año fue República Dominicana con 7.4%, siendo el cuarto puesto como destino de las exportaciones (ver Tabla 4).

De acuerdo a ADEX (2016) se puede clasificar los productos dentro de las exportaciones del sector maderero en: (a) madera aserrada, (b) madera chapada, (c) madera contrachapada y (d) muebles y sus partes. Es importante mencionar que la madera aserrada, madera chapada y madera contrachapada son semi manufacturados o productos primarios puesto que el proceso de desarrollado en ellos no constituye gran valor agregado, muy por el contrario sucede con la elaboración de muebles y sus partes donde el valor agregado es mayor, sin embargo el sector maderero en el Perú no está muy desarrollada siendo más artesanal compitiendo con las importaciones de menor costo que ofrece el mercado Chino.

Madera aserrada. La madera aserrada es el más simple y fácil de producir de los productos de madera elaborada. En el Perú las exportaciones de madera aserrada acumulada hasta el mes de diciembre 2015 fue de US\$ FOB 48.43 millones disminuyendo respecto al

Tabla 2

Relación de Principales Partidas Exportadas, 2014 – 2015

Partida	Descripción Arancelaria	Miles US\$ FOB				
		2014	Par.% 2014	2015	Par.% 2015	Var.% 2014-2015
	TOTAL	170,977	100.00	151,306	100.00	-11.50
4409291000	Las demás maderas perfiladas longitudinalmente distinta de coníferas tablillas y frisos para parkués, sin ensamblar	49,227	28.79	47,801	31.59	-2.90
4407990000	Demás maderas aserradas o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada	48,680	28.47	28,934	19.12	-40.56
4407220000	Madera aserrada de las maderas tropicales citadas en la nota de la sub partida 1 de este capítulo virola, imbuidaia y balsa	16,160	9.45	17,643	11.66	9.18
4409292000	Las demás madera perfilada longitudinalmente en una o varias caras - madera moldurada	8,178	4.78	15,563	10.29	90.30
4409299000	Las demás madera perfilada longitudinalmente en una o varias caras	7,600	4.44	7,473	4.94	-1.67
4412320000	Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar que tengan, por lo menos, una hoja externa de madera distinta de las coníferas	8,144	4.76	6,915	4.57	-15.09
4413000000	Madera densificada en bloques, tablas, tiras o perfiles	4,423	2.59	4,335	2.86	-2.00
4412310000	Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar que tengan, por lo menos, una externa de las maderas tropicales citadas en la nota de subpartida 1 de este capítulo	4,126	2.41	3,788	2.50	-8.20
4418790000	Obras y piezas de carpintería para construcciones, incluidos los tableros celulares, los tableros ensamblados para revestimiento de suelos, los demás.	4,769	2.79	3,613	2.39	-24.25
9403600000	Los demás muebles de madera	4,176	2.44	3,447	2.28	-17.46
4408900000	Demás hojas p chapado o contrachapado y demás maderas serradas long. espesor <=6 mm	2,479	1.45	2,077	1.37	-16.24
4410110000	Tableros llamados "waferboard", incl. los llamados "oriented strand board"	1,308	0.77	1,102	0.73	-15.79
4407210000	Madera aserrada de las maderas tropicales citadas en la nota de la sub partida 1 de este capítulo mahogany (swietenia spp.)	537	0.31	1,063	0.70	98.07
9403500000	Muebles de madera del tipo de los utilizados en dormitorios	1,428	0.84	1,051	0.69	-26.43
9403890000	los demás muebles y sus partes, de bambú o roten (ratán)	412	0.24	845	0.56	105.05
	OTROS	9,331	5.46	5,659	3.74	-39.36

Nota. Tomado de "Boletín informativo," por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>)

Tabla 3

Ranking de Empresas del Sector Maderas, para Enero-Diciembre 2014 – 2015

N°	Exportador	US\$ FOB				Peso Neto (Kg)			
		2014	2015	Var % 2014 - 2015	Par % 2015	2014	2015	Var % 2014 - 2015	Par % 2015
1	Maderera Bozovich S.A.C.	26,529,594	24,989,666	-5.80	16.52	19,732,029	19,035,175	-3.53	13.82
2	Imk Maderas S.A.C.	23,849,837	24,101,086	1.05	15.93	20,038,500	22,405,930	11.81	16.26
3	Peruvian Flooring S.A.C.	9,417,936	10,747,857	14.12	7.10	7,842,645	9,617,007	22.62	6.98
4	Inversiones la Oroza s.r.l.	10,121,814	10,226,465	1.03	6.76	13,378,142	12,667,310	-5.31	9.19
5	Triplay Amazónico S.A.C.	6,504,053	5,720,058	-12.05	3.78	4,146,646	3,651,628	-11.94	2.65
6	Inversiones WCA E.I.R.L	7,089,083	5,578,084	-21.31	3.69	7,991,054	5,843,900	-26.87	4.24
7	E & J Matthei Maderas del Perú S.A.	4,547,041	4,355,851	-4.20	2.88	3,860,117	3,310,503	-14.24	2.40
8	Inversiones Técnicas Maderables S.A.C.	3,942,382	4,090,573	3.76	2.70	2,853,521	2,354,060	-17.50	1.71
9	Consorcio Maderero S.A.C.	5,069,306	4,042,610	-20.25	2.67	5,042,830	4,563,140	-9.51	3.31
10	Corporación Industrial Forestal S.A.C.	2,890,581	2,392,050	-17.25	1.58	6,141,890	4,180,725	-31.93	3.03
11	Maderera Rio Acre S.A.C.	1,030,101	2,003,997	94.54	1.32	1,238,756	2,476,352	99.91	1.80
12	Fábrica de Enchapes y Triplay S.A.C.	2,668,566	1,981,973	-25.73	1.31	1,428,470	1,060,348	-25.77	0.77
13	Triplay Martín S.A.C.	2,415,616	1,882,623	-22.06	1.24	2,814,290	2,040,516	-27.49	1.48
14	Arbe Lumber S.A.C.	2,510,577	1,794,333	-28.53	1.19	2,170,020	1,649,660	-23.98	1.20
15	Industria Forestal Huayruro S.A.C.	253,465	1,735,492	584.71	1.15	177,729	1,029,203	479.09	0.75
16	Maderera Pacifico Internacional S.R.L	1,901,670	1,580,435	-16.89	1.04	2,585,770	1,881,230	-27.25	1.37
17	Negoc maderera Travi Satipo S.R.L	1,241,072	1,510,110	21.68	1.00	1,595,484	2,064,660	29.41	1.50
18	Corporación maderera Loreto S.A.C.	1,877,208	1,448,340	-22.85	0.96	2,292,010	1,746,110	-23.82	1.27
19	Maderera cinco estrellas S.A.C.	0	1,405,269	0.00	0.93	0	2,048,550	0.00	1.49
20	Corporación forestal Claudita S.A.C.	1,566,188	1,239,608	-20.85	0.82	1,537,805	1,156,065	-24.82	0.84
21	Maderera Vulcano S.A.C..	3,588,108	1,217,369	-66.07	0.80	3,035,225	1,040,745	-65.71	0.76
22	Tableros Peruanos S.A.	1,304,104	1,100,727	-15.60	0.73	2,353,538	1,420,799	-39.63	1.03
23	Maderera Diaisi E.I.R.L	2,580,659	1,043,644	-59.56	0.69	3,122,700	1,474,340	-52.79	1.07
24	Hermanos Forestal S.A.C.	2,007,854	1,028,126	-48.79	0.68	2,086,050	1,098,710	-47.33	0.80
25	Hermanos Forestal S.A.C.	2,082,158	981,309	-52.87	0.65	1,822,011	922,320	-49.38	0.67
26	Flores Rojas Artesanias S.A.C.	947,501	974,698	2.87	0.64	140,466	137,466	-2.14	0.10
27	Perez Shuña Olinda	692,799	938,610	35.48	0.62	668,810	843,400	26.10	0.61
28	JR Muye Investment S.A.C.	0	938,046	0.00	0.62	0	1,517,570	0.00	1.10
29	Tender S.A.C.	412,809	923,825	123.79	0.61	183,500	389,560	112.29	0.28
30	KMU Perú S.A.C.	834,092	923,582	10.73	0.61	558,153	712,910	27.73	0.52
	Otros	41,100,592	28,409,930	-445	19	33,234,030	23,434,555	-289	17
	TOTAL	170,976,764	151,306,345	-11.50	100.00	154,072,191	137,774,446	-10.58	100.00

Nota: Tomado de “Boletín informativo,” por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016 (<http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>)

Tabla 4

Principales Mercados de Destino del Sector Maderas, Enero – Diciembre 2014 - 2015

País	Miles US\$ FOB				
	2014	Par.% 2014	2015	Par.% 2015	Var.% 2014-2015
China	66,225	39	56,160	37	-15.20
México	32,054	19	30,692	20	-4.25
Estados Unidos	30,552	19	25,479	17	-16.60
República Dominicana	8,295	5	8,909	6	7.40
Francia	6,982	4	6,022	4	-13.75
Otros	26,868	16	24,043	16	-10.51
Total	170,977	100	151,306	100	-11.50

Nota: Tomado de “Boletín informativo,” por Asociación de Exportadores [ADEX], 2016
(<http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>)

Tabla 5

Mercados Destino de Maderas Aserradas Enero – Diciembre 2014 vs. 2015

País	Miles US\$ FOB				
	2014	Par.% 2014	2015	Par.% 2015	Var.% 2014-2015
México	16,648	24.76	17,092	35.29	2.66
República Dominicana	8,046	11.97	8,366	17.28	3.98
Estados Unidos	8,046	11.97	8,366	17.28	3.98
China	23,727	35.29	6,801	14.04	-71.34
Francia	852	1.27	1,771	3.66	107.90
Otros	8,888	13.22	7,560	15.61	-14.64
Total	67,230	100.00	48,426	100.00	-27.97

Nota: Tomado de “Boletín informativo,” por Asociación de exportadores [ADEX], 2016,
(<http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>)

mismo periodo del año anterior en 27.97%. Los principales destinos de las exportaciones fueron México, República Dominicana, China y Francia, cabe resaltar que este último obtuvo una variación positiva de 107.90% en comparación del año anterior (ADEX, 2016) (ver Tabla 5). Asimismo, cabe resaltar la importancia de China como productor y consumidor de productos forestales que ha ido en aumento y hasta el 2014 sobrepasó a una serie de países importantes en diferentes grupos de productos como a Canadá en la producción de madera aserrada y a Estados Unidos en el consumo de madera aserrada no obstante en el año 2015 registró un notable retroceso en sus compras al Perú (Asociación de Exportadores [ADEX], 2015).

El 72% de esta actividad de aserrado se produce en tres regiones: Loreto con 28%, Ucayali con 27% y Madre de Dios con 17%, seguidas de cerca por Junín con 12% de la producción total aserrada al 2014. El caso de la caoba y el cedro son dos buenos ejemplos de las medidas de manejo sostenible que tuvo que implementar el Perú con vedas temporales, indefinidas, restricción de exportaciones en el marco de la Convención de CITES que vigila el comercio internacional que no afecte a la supervivencia de las especies, para evitar la extinción de estas dos especies, las cuales se reflejan en la reducción de su producción en los últimos años. Además, de la prohibición de exportar estas maderas aserradas si no provienen de bosques manejados sosteniblemente y con valor agregado (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Chapas y madera contrachapada. En el Perú, las exportaciones en este producto alcanzó un valor FOB de US\$15.29 millones, disminuyendo en comparación del año anterior en 8.73%. El principal destino de las exportaciones fue México y Estados Unidos, el primero con una disminución del 7.26%. Cabe resaltar el crecimiento de Puerto Rico con un 37.59% (ADEX, 2016) (ver Tabla 6).

Tabla 6

Mercados Destino Maderas Chapada y Contrachapada, Enero -Diciembre 2015

País	Miles US\$ FOB				
	2014	Par.% 2014	2015	Par.% 2015	Var.% 2014-2015
México	9,676	57.74	8,974	58.67	-7.26
Estados Unidos	4,359	26.01	4,343	28.40	-0.36
Ecuador	975	5.82	832	5.44	-14.69
Puerto Rico	303	1.81	416	2.72	37.59
El Salvador	185	1.10	216	1.41	17.13
Otros	1,260	7.52	513	3.35	-59.30
Total	16,758	100.00	15,294	100.00	-8.73

Nota: Tomado de “Boletín informativo,” por Asociación de Exportadores [ADEX], 2016
(<http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>)

Muebles y sus partes. Las exportaciones de muebles de madera es la imagen de los problemas que existen alrededor de toda la cadena productiva y de las dificultades propias de

la agregación de valor cuando se quiere ingresar a mercados en el exterior que tienen mayores exigencias de estándares de calidad (Organización Internacional del Trabajo, 2016). Esto explica que las exportaciones hayan tenido una tasa de crecimiento anual de apenas 3.2% en el periodo 2009 – 2014, con dos caídas fuertes en los periodos del 2011 al 2012 y del 2013 al 2014 de -2% y -6%, respectivamente.

Además, que para el 2015 ha presentado una variación negativa importante en comparación al año anterior en -14.03%. El principal mercado de destino con 57.63% de las exportaciones fue Estados Unidos. En adición, cabe destacar que actualmente la tendencia es hacia a los productos Do it by Yourself [hágalo usted mismo], que se puede deducir como una estrategia para reducir costos como por ejemplo usando economías de escala en piezas específicas, reducción del costo por flete pues es diferente transportar muebles armados que desarmados, reducción de costos de producción horas hombre que se encarguen del ensamblado, entre otros costos (ver Tabla 7).

Tabla 7

Evolución de las Exportaciones de Muebles y sus Partes periodo Enero-Diciembre 2015

País	Miles US\$ FOB				
	2014	Par.% 2014	2015	Par.% 2015	Var.% 2014-2015
Estados Unidos	5,138	65.74	3,873	57.63	-24.63
Panamá	608	7.78	1,017	15.13	67.29
Italia	1,130	14.46	939	13.97	-16.95
Chile	292	3.73	445	6.62	52.52
Ecuador	9	0.11	224	3.33	2525.91
Otros	639	8.18	222	3.30	-65.24
Total	7,816	100.00	6,720	100.00	-14.03

Nota: Tomado de “Boletín informativo,” por Asociación de Exportadores [ADEX], 2016 (<http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>)

Importación de productos forestales. Sobre el comercio interno del país, las ventas registradas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] fueron de tres mil millones de soles. Según Jessica Moscoso, presidente de CITE madera, indicó que debe señalarse que en el 2014 el sector construcción no cayó, lo que sucedió es que no creció como años anteriores, de este modo es que el sector maderero y la industria del mueble está

directamente relacionado con el impulso del sector construcción creciendo en el 2014 en 6% como consecuencia del crecimiento del sector vivienda del 10%. Es decir, existe una relación directa entre el sector construcción y la industria del mueble pues a medida que se siga desarrollando este sector del mismo modo se incrementará también la demanda de los productos hechos de madera.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), con respecto a las importaciones estas presentan una tendencia creciente y sostenida; para cubrir la demanda doméstica se recurre cada vez a mayores importaciones de tableros aglomerados y de fibra, muebles para dormitorios y oficinas, madera aserrada de pino, madera en bruto y productos manufacturados diversos como madera preparada para fósforos, madera especial para encofrados, entre otros. Como proveedores destacan en tableros: Ecuador, Chile y Argentina; en muebles: Brasil, China y Colombia; en madera bruta: Chile y Estados Unidos; en madera aserrada: Chile y en productos manufacturados: China, Chile, Austria y Brasil (ver Tabla 8).

Tabla 8

Valor CIF de las Importaciones de los Principales Productos Forestales Maderables 2007-2014 (Miles de Dólares)

Productos	2009	2010	2011	2012	2013 P/	2014 P/	Par.% 2014	Var.% 2013-2014
Carbón vegetal	94	69	65	184	227	57	0	-75
Madera rolliza	9,123	15,697	15,366	25,855	17,930	21,504	2	20
Madera aserrada	13,772	23,586	27,196	30,069	35,030	33,300	3	-5
Parquet	540	458	858	1,458	839	387	0	-54
Durmientes	544	464	696	541	1,027	514	0	-50
Madera contrachapada	4,967	11,170	10,968	16,839	18,902	9,204	1	-51
Chapas decorativas y madera laminada	737	170	242	106	295	380	0	29
Manufactura de madera	14,345	18,610	22,007	23,477	25,036	34,426	3	38
Tablero de fibra	21,075	31,172	39,302	44,581	48,024	50,305	5	5
Tablero de partículas	25,681	28,995	40,016	38,539	56,449	62,032	6	10
Pulpa de madera	44,738	74,569	77,492	70,237	77,770	64,282	6	-17
Otros 1/	528,999	624,844	712,454	755,362	781,638	840,184	75	7
Total	664,614	829,805	946,663	1'007,250	1'063,167	1'116,576	100	5

Nota: Adaptado de "Boletín comercio exterior," por Asociación de Exportadores Perú [ADEX], 2016 (<http://www.adexperu.org.pe/index.php/comercio-exterior-news>)

Pulpa de madera. En el Perú fue el producto de mayor importación en el 2014 representando el 5.76% del total de los productos forestales pero a comparación del año anterior disminuyó notablemente 17%.

Tablero de partículas. Estos son utilizados para la carpintería en la fabricación de puertas, muebles, suelos, zócalos, falsos techos. Además también de manera estructural para base de cubiertas, base de suelos, encofrados, entre otros.

Tablero de fibra. Dentro de las importaciones peruanas representó el tercer lugar con 4.51% del total de madera importado con un crecimiento del 5% al 2014 con respecto al año anterior (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2012). Su uso es muy variado para mobiliario, carpintería, moldura, entre otros. Del mismo, modo pudiendo fabricarse a partir de esta, interiores de puertas revestidas, expositores, puertas, acabados en laca o pintura, muebles de cocina y baño.

Muebles y sus partes. Con respecto a las importaciones existe una tendencia constante creciente del 28% durante el periodo 2009 al 2014. Los principales países de procedencia de las importaciones de muebles fueron China y Brasil, con 37% y 29%, respectivamente, seguidos lejos por Malasia con 5% (Organización Internacional del Trabajo, 2016). La balanza comercial se ha presentado en déficit, dado que las compras al exterior tuvieron un alza principalmente por el desarrollo de las tiendas por departamento no solo en la ciudad de Lima sino también en las provincias del Perú. Otro factor que contribuyó al déficit, fue los menores precios competitivos con los que ingresaron los muebles de madera proveniente de Brasil y China durante el periodo 2014.

Las importaciones de muebles en 2014 alcanzaron los US\$ 129'163,062. Por su parte, las principales empresas con mayor valor FOB de importación durante el año 2014 fueron Saga Falabella S.A, Sodimac Perú, Homecenters Peruanos S.A., Tiendas por departamento Ripley, Ace Perú S.A.C, las cuales representan el 55% del valor total importado

(Organización Internacional del Trabajo, 2016). Entre las partidas de productos maderables importados con mayores valores FOB durante el 2014 fueron los muebles de madera del tipo utilizados en dormitorios, los demás muebles de madera, asientos con relleno y armazón de madera, asientos giratorios de madera y partes de asientos de madera, representando el 81% del total importado.

Sector maderero en otros países.

Desarrollo de la industria maderera en Brasil. De acuerdo al Ministerio de Planificación y Desarrollo (2003) Chile, Indonesia, Venezuela y Brasil alrededor de los años 1960 se trazaron su respectivo plan nacional de desarrollo en el sector forestal iniciando procesos paralelos de promoción y fomento del sector forestal. Luego de tres décadas, en el año 2003 Brasil logró una industria autosustentable generando dos millones de empleos, logrando ser líder en Sudamérica con 4,5 millones de hectáreas de plantaciones forestales industriales y más de 100 plantas de pulpa y papel y tableros de madera. Se aprecia que a partir de un plan desarrollado y los incentivos fiscales lograron pasar a una segunda etapa de sostenibilidad de la extracción (ver Figura 4). Sin embargo, con el desarrollo de mayor investigación ha permitido el dominio de la genética permitiendo obtener en el año 2010 alcanzar operaciones de clase mundial.

El estudio de ProChile (2015) concluyó que uno de los sectores con gran potencial para las empresas madereras chilenas con interés de desarrollar nuevos negocios es Brasil, donde desarrollaron compras por US\$ 154.3 millones en el año 2014 (ver Tabla 9). Sin embargo, para ello recomendó generar contactos con eventuales compradores de dicha zona, que buscan proveedores que tengan una oferta de productos de calidad, diseño, con buen precio y buen plazo para suministros, además de volúmenes razonables y experiencia en el comercio internacional.

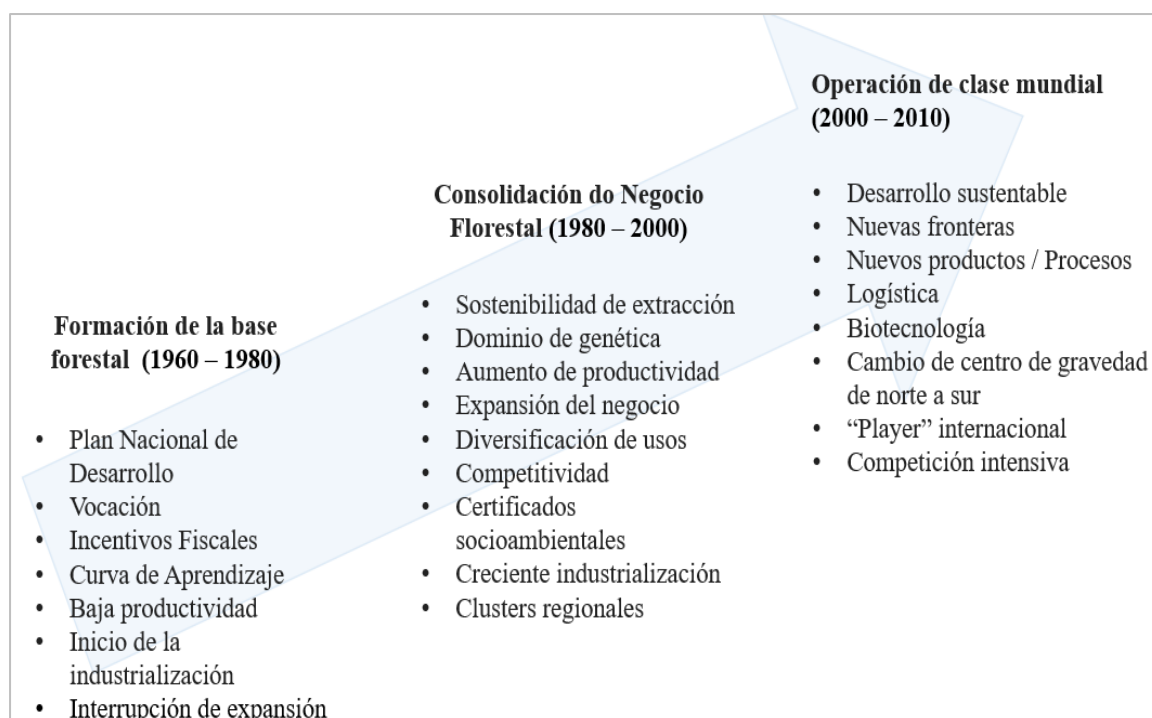


Figura 4. Breve histórico de la silvicultura brasileña

Tomado de “Guia de Proveedores y Fabricantes de celulosa y papel”, por Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel [ABTCP] Brasil, 2016

(http://www.guiacomprascelulosepapel.org.br/publicador/edicoes_impresas/8.pdf)

Tabla 9

Proveedores de Madera y Artículos de Madera – Brasil 2014

País	2014 - Total en millones US\$	% Crecimiento 2014 / 2013
China	41.4	4.00
Argentina	20.9	-38.30
Estados Unidos	14.9	52.00
Ecuador	14.2	31.50
Paraguay	7.4	1.40
Italia	6.9	0.70
España	6.5	160
Bolivia	5.7	72.70

Nota: Tomado de “El mercado de maderas en Brasil,” por ProChile, 2015 (http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1442320234FMP_Brasil_Maderas_2015.pdf)

De acuerdo a Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Río de Janeiro (2005) que viendo la coyuntura de que el empresariado percibía los altos costos de inversión en Brasil, se tomaron medidas de financiación e incentivos dando como efecto, entre otros, la inversión en tecnología para impulsar varios sectores entre ellos la industria del

mueble el cual obtuvo gran avance. Dentro de los principales factores claves de éxito del sector maderero de Brasil se encuentran:

- Se desarrolló el financiamiento a través del “Programa Brasil Emprendedor”, teniendo finalidad impulsar el progreso de pequeñas y medianas empresas así como el incremento del nivel profesional con proyectos de optimización de capacidad tecnológica, de calidad y productividad. Este programa se llevó a cabo por medio de generación de préstamos con menor tipo de interés además de mayores plazos de amortización de deudas que los ofrecidos por la banca privada brasileña, todo ello en gran medida con la colaboración obtenida al aporte de fondos internacionales como: el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Del mismo modo, se dieron incentivos para atraer inversiones. Esquematizándose: (a) apoyo fiscal; (b) financiación con cargo a líneas de los Bancos estatales para adquisición de activos fijos (c) apoyo en infraestructura y (d) otros apoyos como simplificación del proceso de registro de la empresa, simplificación de procesos de licitación para facilitar el acceso a pequeñas empresas, asistencia técnica para la elaboración de proyectos, programas de formación y capacitación de la mano de obra.

Desarrollo de la industria maderera en Canadá. La industria forestal constituye una de las industrias más importantes en Canadá, tomando en cuenta el valor de la producción forestal y el número de personas que emplea en dicha actividad. Al 2013 la industria forestal en Canadá contribuyó con \$ 19.8 billones de dólares, representando el 1.25% de su PBI y la mayor balanza comercial forestal del mundo. Los principales subsectores del sector forestal canadiense son: (a) manufactura de madera sólida, (b) manufactura de pulpa y papel, y (c) madera rolliza. La manufactura de madera sólida abarca la transformación primaria como la madera blanda y paneles estructurales, y la transformación secundaria como carpintería y

muebles; este sub sector representa el 44% de la contribución al sector forestal. El subsector de pulpa y papel que en gran parte es representado por la producción de papel periódico, constituye el 36% de contribución al sector forestal (Natural Resources Canada, 2016).

Sin embargo, el sector forestal canadiense se ha visto afectada en los últimos años por los cambios en el mercado, sobre todo por la caída de consumo de papel por temas tecnológicos y ecológicos. El sector forestal ha comenzado a transformarse entorno de cuatro aspectos primordiales: el desarrollo del mercado, la eficiencia operativa, el cambio de procesos de negocio y desarrollo de nuevos productos, lo que es muy importante en este proceso, destacando la creación de nuevos e innovadores productos, materiales y servicios. En este sentido se ha desarrollado nuevos materiales de construcción, biocombustibles, y bioquímicos que se pueden utilizar en la industria farmacéuticos, industria del plástico, industrial del cuidado personal y productos químicos industriales. Últimamente se ha investigado y se creado fibrillas celulósicas y productos a base de pasta de nano-cristalina de celulosa con el potencial de revolucionar el sector de la celulosa y el papel (Natural Resources Canada, 2016). Dentro de los principales factores claves de éxito del sector maderero de Canadá se encuentran:

- Conquista de nuevos mercados internacionales, tal como los países de Asia, los cuales se han convertido en los últimos años en sus principales clientes.
- Desarrollo de credenciales medioambientales, es decir un manejo ambiental responsable con certificaciones que lo garanticen.
- Liderazgo en investigación en diversos campos como la nanotecnología, desarrollo de biocombustibles y biomateriales a partir de celulosa (Wood News, 2011).
- Gestión sostenible de los bosques. Existe un modelo de desarrollo sostenible forestal en todo el país basado en sus políticas, prácticas, regulación y legislación del sector.

- Desarrollo de herramientas e indicadores científicos para evaluar los resultados de la gestión sostenible forestal, que le permiten medir la deforestación y efecto invernadero.
- Política de gestión forestal inclusiva que obliga a consultar a las comunidades y todas las partes interesadas en los bosques sobre los planes, estrategias y legislación forestal (Reforesta, 2011).
- Esfuerzo en agregar valor a sus productos, llegando hasta la transformación secundaria de la madera, como tal es el caso de la industria del mueble.
- La industria del mueble en Canadá se gestiona en tres niveles de comercialización: (a) fabricantes, (b) distribuidores mayoristas, y (c) distribuidores minoristas.
- Existen diversos organismos que velan por los intereses de la industria del mueble a nivel nacional, así como también regulan la contaminación producida en ésta.
- Acuerdos y Tratados de Libre Comercio estratégicos con países que importan gran cantidad de muebles de madera, lo que permite ser más competitivo.
- Existen universidades e institutos que ofrecen programas sobre la producción de muebles, permitiendo una alta tecnificación en esta industria.

Desarrollo de la industria maderera en Chile. Según Food and Agriculture

Organization of the United Nations (2015) se puede encontrar dentro de los principales factores claves de éxito del sector maderero de Chile la planificación a largo plazo pues indica que a través de veinticinco años cuenta con treinta y seis parques nacionales, cuarenta y nueve reservas nacionales y quince monumentos en donde cerca de dos tercios de bosque nativo pertenece a partes privadas y el resto al Estado. Por otro lado, sus áreas reforestadas soportan la economía forestal actual la cual ha crecido en diecisiete años de 1.9 millones de hectáreas a 2.4 millones de hectáreas, por lo que se reconoce un trabajo conjunto entre el Estado y sector privado. De este modo, también se encuentran otros factores claves de éxito:

- El Estado de Chile tiene políticas de control implementando leyes que protejan su recurso principal que son los bosques fomentando la forestación, su manejo responsable e incentivos tributarios en periodos de hasta 20 años.
- El Estado provee facilidades para la inversión en tecnología e innovación.
- Desarrollo en la infraestructura vial y portuaria, como la construcción de nuevos puertos y aeropuertos, la privatización del transporte de carga ferroviaria y la construcción de carreteras, especialmente las asociadas a áreas tributarias de bosques, algunas de las que han sido asumidas por compañías forestales.
- Política con apertura al exterior.
- Búsqueda de nuevos mercados y tendencias con el fin de establecerse y buscar valor agregado para diferenciarse poniendo énfasis especial en temas como el origen, calidad, competitividad, innovación y por sobre todo sustentabilidad.

Desarrollo de la industria maderera en Suecia tomando en cuenta el caso de éxito IKEA. De acuerdo a IKEA (2016) el modelo de negocio que ofrece es de ofrecer modelos de muebles, entre otros, con un diseño atractivo y sobre todo se identifica que el factor clave del negocio son los precios bajos para que sea atractivo y accesible. Adicionalmente se puede identificar otros factores claves de éxito de IKEA:

- Certificados ambientales de una gestión responsable.
- Desarrollo tecnológico brindado por el gobierno que ha permitido el mejoramiento de semillas y plantas para que se adapten a los suelos y al clima de Suecia.
- Vinculación de empresas forestales con empresas de otras ramas, como constructoras y empresas de maquinaria y transporte, lo que asegura que la producción forestal cumpla con los volúmenes y estándares requeridos por las diversas empresas nacionales.

- El gobierno ha obligado a los propietarios de bosques y plantaciones comerciales a reforestar todas las áreas que hayan sido objeto de aprovechamiento forestal.
- Planes a largo plazo con más de cien años desarrollando políticas, objetivos de manejo forestal.
- Investigación y desarrollo. IKEA realiza cada año cientos de pruebas a los productos a lo largo de todo su desarrollo.
- Uso eficiente de materiales al fabricar los productos con estructuras de madera rellenas de papel reciclado, con estructura de nido de abeja; un método de fabricación elegido por su resistencia y su rigidez.

Brechas y desafíos futuros en el Perú. Se han identificado como los principales problemas de explotación de bosques peruanos:

- Falta implementar un sistema de desarrollo sostenible para la industria maderera que permita asegurar la reforestación de los bosques y regulación del impacto ambiental.
- Queda pendiente la inversión privada que en conjunto con el gobierno desarrollen industrias madereras con valor agregado, tal como la industria del mueble.
- Falta fortalecer instituciones como el CITE Madera que permita potenciar la investigación científica para hacer la industria maderera peruana más eficiente y rentable así como programas de capacitaciones que permitan el impulso de la industria maderera con mayor valor agregado.
- Escases de desarrollo de infraestructura vial en el Perú que permita facilitar la comercialización de productos maderables en costa, sierra y selva.
- Falta mejorar el marco regulatorio gubernamental de la industria maderera, que permita garantizar un manejo responsable de los bosque llegando al nivel de certificaciones internacionales.

- Falta sistemas de financiamiento e incentivos a las pequeñas y medianas empresas para la inversión en tecnología para la elaboración de productos maderables de mayor valor agregado.
- Escases de organización empresarial, tipo clusters, que permita unir y dirigir a objetivos comunes la gran fragmentación de las pequeñas y medianas empresas del sector maderero.
- Falta de fortalecimiento ético e institucional de las organizaciones públicas que regulan el sector maderero peruano.

1.2. Conclusiones

Las empresas del sector madero peruano no han recibido el incentivo del Estado para la inversión en tecnología, como en otros países, punto de partida para alcanzar el desarrollo de productos de valor agregado. Por otro lado en cuanto a la deforestación, falta una política de gestión forestal inclusiva, hay infraestructura vial deficiente, sesgo primario exportador, escasez de capital humano capacitado, dependencia de productos forestales maderables importados, falta de certificaciones, informalización, y hacer considerables inversiones en tecnología e investigación, todo ello son efectos de la falta de planificación a largo plazo, tanto por parte del Estado como del sector privado, que repercuten en toda la cadena de valor del sector maderero. En el escenario actual la eficiencia en costos es un factor vital que permite ser competitivo y atender la demanda de productos madereros con precios asequibles de productos con valor agregado y diferenciados.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

En el presente capítulo se explora la visión de futuro para el sector maderero en el Perú, y se realiza una declaración detallada respecto a dónde se quiere llegar con el planeamiento estratégico.

2.1. Antecedentes

Como se ha mencionado existe gran potencial de recursos forestales que podría colocar al sector maderero peruano como una importante potencia en Sudamérica y en el mundo. Sin embargo, a comparación de otros países, especialmente del mercado chileno que tiene menos recursos forestales pero que exporta 31 veces más que el Perú, pone en evidencia que las brechas encontradas se deben principalmente a falta de planes a largo plazo de productos maderero de mayor valor agregado, así es como se ha determinado que luego del análisis del sector forestal maderero, se ha de enfocar en un avatar el planeamiento estratégico el cual será la industria del mueble de madera peruano. Por ello a través de la declaración de la visión y la misión de la industria del mueble de madera se identifica el estado deseado a la que se quiere llevar en un futuro a la industria, y sobre todo qué es lo que se debe hacer bien para lograr el propósito de alcanzar el éxito.

2.2. Visión

En el año 2026, el Perú se encontrará dentro los tres primeros productores latinoamericanos de muebles de madera, ofreciendo al mercado nacional e internacional productos en innovación en diseños y precios competitivos en el mercado, garantizando la sostenibilidad social y medio ambiental.

2.3. Misión

Producir y comercializar muebles de madera con diseños actuales, precios competitivos, que sean de reconocimiento en el mercado peruano y mundial, a través de

buenas prácticas de manejo forestal; que permitan crear valor a la sociedad en general, inversionistas, colaboradores, y unidades de negocio relacionadas.

2.4. Valores

- **Calidad:** ofrecerá a los clientes de la industria del mueble de madera productos con la capacidad de satisfacer sus necesidades no solamente cubriendo sus expectativas sino también cumpliendo con requerimientos del mercado internacional.
- **Eficiencia:** disponer de procesos en la industria del mueble de madera que demanden el mínimo de recursos posibles para la obtención del producto final.
- **Responsabilidad:** orientar los procesos de la industria del mueble de madera que afronte de manera integral la sostenibilidad de la industria forestal cumpliendo las normas medioambientales y promoviendo la certificación forestal asegurando la disponibilidad de extensión de los bosques.
- **Compromiso:** engloba a las empresas de la industria del mueble de madera en sus capacidades y responsabilidades para colaborar en asuntos colectivos que promuevan su desarrollo.
- **Trabajo en equipo:** influir positivamente en los colaboradores de las empresas de la industria del mueble de madera no solamente generando entusiasmo en el desarrollo de sus labores sino creando un ambiente competitivo y agradable en favor del producto final.
- **Respeto:** realizar las labores en un ambiente de reciprocidad entre los colaboradores de la industria del mueble de madera fomentando la aplicación de principios morales, éticos y medioambientales.
- **Integridad:** que todos los que participan en la industria del mueble de madera hagan siempre lo que está bien sin afectar los intereses de otras personas, industrias pero sobre todo el medio ambiente.

2.5. Código de Ética

- Cumplir con superar las expectativas de los clientes en sus necesidades brindando productos de calidad de nivel internacional.
- Impulsar la eficiencia de los procesos productivos generando ahorros en la demanda de recursos y desarrollando competitividad en la obtención del producto final.
- Promover la sostenibilidad de los bosques incrementando la demanda de proveedores con certificación forestal y evitando aquellos que no cumplan con las normas medioambientales.
- Participar en el desarrollo colectivo de la industria promoviendo sus capacidades y responsabilidades e integrando a todos los actores del proceso productivo.
- Propiciar el entusiasmo entre los colaboradores fomentando la creación de ambientes competitivos que influyan positivamente en el desarrollo de sus labores.
- Contribuir a la reciprocidad de los colaboradores toda situación que vaya en contra de los principios morales, éticos y medioambientales.
- Respetar los intereses de otras personas, industrias y del medio ambiente propiciando la participación de todos los actores de la industria del mueble de madera.

2.6. Conclusiones

En el presente capítulo se han establecido grandes desafíos en el desarrollo de la industria del mueble de madera peruano a través la visión, misión, valores, y un código de ética. La visión al 2026 busca convertir a la industria del mueble de madera peruano en un importante actor de la producción nacional y dentro de los tres más importantes a nivel sudamericano con productos de mayor valor agregado con una competitividad acorde a las tendencias mundiales, pero sobre todo amigable con el medio ambiente.

Capítulo III: Evaluación Externa

La industria del mueble de madera en el país está influenciado por muchos factores externos, algunos de ellos más cercanos y otros más lejanos, los cuales afectarán su desarrollo siempre. En este sentido, para el desarrollo de todo plan estratégico es muy importante analizar el entorno, lo cual involucra estudiar lo siguiente: (a) el contexto global, (b) un análisis competitivo del país, (c) las fuerzas externas, y (d) un análisis del sector y la competencia. Este análisis permitirá elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MCP) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), habiendo identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen en el sector (D'Alessio, 2014).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartman (como se cita en D'Alessio, 2014), existen tres dimensiones relacionadas con el proceso estratégico (ver Figura 5) que son desarrolladas en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, estas son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

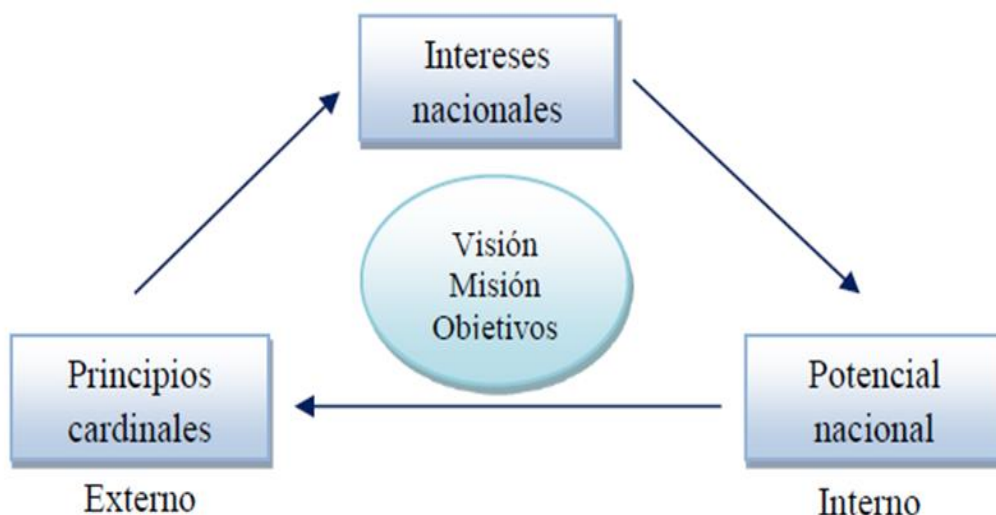


Figura 5. Teoría tridimensional de las relaciones entre los países
Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados,” por D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartman (citado en D'Alessio, 2014), los intereses nacionales son aquellos que busca un Estado para conseguir algo o protegerse de los demás Estados, y estos pueden ser comunes u opuestos, según la posibilidad de lograr acuerdos o alianzas entre dos Estados. Según Nuechterlein (citado en D'Alessio, 2014), los intereses nacionales se pueden clasificar en cuatro niveles: (a) supervivencia, cuando está en peligro la existencia del país; (b) vitales, si es que no se alcanzaran entonces podrían generar daños peligrosos; (c) mayores, si el hecho de no alcanzarlos afectarían adversamente; y (d) periféricos, si el hecho de alcanzarlos solo tienen consecuencias marginales. En este sentido es muy importante identificar cuáles son los intereses prioritarios para que el país logre un desarrollo sostenible.

El Acuerdo Nacional, es un organismo que fue creado como una iniciativa en los últimos años para elaborar políticas de Estado con la finalidad de definir una serie de lineamientos que enrumben el desarrollo económico del país garantizando su gobernabilidad democrática en el futuro. En este sentido estas políticas establecen lineamientos generales para lograr un desarrollo con inclusión y justicia social. Según el Acuerdo Nacional (2014) se han aprobado treinta y cuatro políticas de Estado, las cuales sirven como referencia para poder identificar cuáles son los principales intereses nacionales que permitirán el desarrollo sostenible del país (ver Tabla 10). El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, ha tomado también como referencia estas políticas con la finalidad de establecer un plan estratégico que marque el rumbo del desarrollo del país durante 10 años (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

3.1.2. Potencial nacional

Según Hartman (citado en D'Alessio, 2014), el potencial nacional indica que tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. En este sentido Hartman mencionó siete campos de dominio que son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico,

- (d) tecnológico, (e) histórico, (f) estructura organizacional y administrativa del gobierno, y
(g) fuerza militar.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Garantizar la democracia	EEUU*			
2. Justicia e inclusión social	Colombia*			
3. Competitividad del país		Chile** Brasil**		
4. Fortalecimiento de las instituciones del Estado			Canadá*	

*Intereses comunes **Intereses opuestos

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. (3a., p.95), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Dominio demográfico. Según Fondo de Población de las Naciones Unidas (2012) el Perú está empezando a experimentar un fenómeno llamado bono demográfico, es decir la mayor parte de su población estará en edad productiva o de consumo, aproximadamente entre 20 y 60 años de edad (ver Figura 6). Este fenómeno tiene grandes beneficios en la economía de un país sobre todo en el sector productivo, lo cual permitió a países como EEUU, Inglaterra, Corea del Sur, Francia y Alemania aprovechar la gran masa económicamente activa para lograr un gran desarrollo. La población estimada del Perú al 30 de junio de 2015 es de aproximadamente 31'151,643 personas. Hacia el 2021, año del bicentenario de la independencia nacional se superará los 33 millones y al 2050 se estima una población de 40 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a).

En este sentido, el bono demográfico es una gran fortaleza para el Perú ya que permitirá al país contar con una gran fuerza productiva para impulsar diversos sectores de la economía, dentro de los cuales la industria del mueble de madera será beneficiada. Por otro lado otra fortaleza para el país producto de este fenómeno demográfico es que al existir una gran mayoría de la población que es joven y económicamente activa, entonces el sistema

nacional de pensiones se hace una carga más ligera para el Estado permitiéndole disponer de mayores recursos para otro tipo de proyectos de bienestar social. Sin embargo recién se está empezando a experimentar este fenómeno del bono demográfico y mientras tanto aún la fuerza productiva tiene cierta limitación.

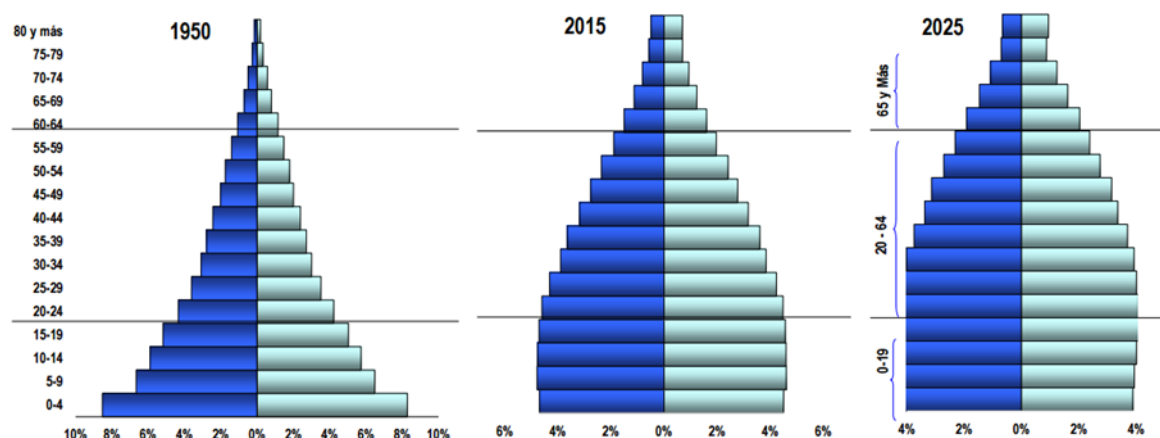


Figura 6. Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025

Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Dominio geográfico. Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión] (2015) el Perú posee un territorio de 128.5 millones de hectáreas, posicionándose en el noveno lugar a nivel mundial en bosque naturales y segundo en Sudamérica. De todo el territorio peruano se dispone de 49 millones de hectáreas con potencial para actividades forestales. La mayor parte de los bosques del Perú se encuentran en la región selva, con una gran variedad de árboles maderables. Por lo tanto, existe un potencial muy grande geográficamente para el Perú para aprovechar los recursos forestales que posee y lograr un gran desarrollo de la industria del mueble de madera. Por otro lado, geográficamente el Perú también posee una ubicación mundial estratégica para el transporte marítimo de mercancías ya que al estar en la cuenca del Pacífico le brinda acceso a los mercados de consumo mundial más importantes como los países asiáticos.

Por lo tanto una gran fortaleza para el Perú es contar con una extensión muy grande de bosques maderables, ya que le permite contar con una gran reserva de materia prima para la industria del mueble de madera, además de una gran variedad especies maderables. Otra fortaleza destacable del país es que su ubicación geográfica mencionada en la costa del pacífico le está permitiendo ser visto por los países asiáticos como un hub importante para el comercio internacional con la región sudamericana. En contraste la gran parte de los bosques maderables del país se encuentran en la región amazónica, en una zona muy lejana a la costa lo cual encarece los costos de transporte, además el Perú ocupa el último lugar en Sudamérica en plantaciones de reforestación, es decir, su mayor consumo es de lo que está en la naturaleza.

Dominio económico. En los últimos diez años, el Perú destacó como una economía muy sólida y rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre 2005 y 2014, la tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 5.9% con una inflación promedio de 2.9%. Gran parte de este crecimiento se dio debido a un entorno favorable para industria peruana y una serie de reformas del Estado que fomentaron la inversión privada (Banco Mundial, 2016). En el 2015 se registró un déficit comercial de US\$ 4,821 millones, observándose un incremento del déficit de 36%, con respecto al registrado en el año 2014 (US\$ 3,542 millones). Asimismo, el intercambio comercial cayó en 12% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de US\$ 71,312 millones. Esta disminución radica principalmente a la caída de las exportaciones de productos tradicionales, en su gran mayoría minerales como cobre y oro (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

En este sentido una fortaleza identificada es que el Perú posee es una gran estabilidad económica y un constante crecimiento de su PBI, lo que permitirá un desarrollo sostenible de diversos sectores, dentro de los cuales la industria del mueble de madera, por lo tanto una mayor confianza de los inversionistas para desarrollar negocios. En contraste la gran

dependencia del país de las exportaciones de productos tradicionales, como los minerales, los cuales han tenido una importante caída en sus precios en los últimos años.

Dominio tecnológico. Para promover el la industria del mueble de madera en el Perú, el Ministerio de la Producción creó el año 2000, el Centro de Innovación Tecnológica de Madera (CITE Madera), con dos unidades técnicas ubicadas en Lima y Pucallpa. Este centro es una entidad que tiene como función principal atender al sector madera y muebles, siendo sus objetivos principales: (a) promover la innovación e impulsar la competitividad, (b) mejorar la calidad en las diferentes etapas de la cadena de valor de la madera, (c) desarrollar programas de investigación en la cadena productiva, y (d) servir como soporte tecnológico de la producción (Centro de Innovación Tecnológica de Madera [CITE Madera], 2016).

Una fortaleza identificada es la inversión que el Estado ha empezado a realizar en la creación de centros de desarrollo tecnológico en diversos sectores productivos, beneficiando a la industria del mueble de madera con la finalidad de mejorar la cadena de valor del sector. Por otro lado una debilidad identificada es la escasa investigación de las especies maderables peruanas que podrían ser una alternativa viable para la industria del mueble.

Dominio histórico, cultural y social. En las últimas décadas la sociedad peruana ha evolucionado en gran manera produciéndose cambios socio-culturales importantes, como la evolución de un país con población mayoritaria en territorio rural a uno mayormente urbano. Paralelamente, la cultura peruana se encuentra cada vez más influenciada por el entorno de un mundo globalizado con medios de comunicación que han revolucionado tecnológicamente. Además, cabe resaltar que el Perú es una cultura resultante de procesos históricos y sociales en los cuales la cultura ancestral y las culturas europeas fueron mezcladas, este encuentro y la influencia migratoria de todas partes del mundo caracterizan la desigual pluriculturalidad del país. Por ello el Perú tiene una gran población con diversos

componentes culturales que contrastan su comportamiento político a lo largo de su historia (Ministerio de Cultura, 2012).

Definitivamente una fortaleza del Perú es la apertura al mercado global intercambiando información en tiempo real con todo el mundo, lo que le permite a los sectores productivos hacer benchmarking con otros sectores de éxito en el mundo, y para el caso de la industria del mueble de madera poder tomar experiencias de éxito globales y aplicarlas al país. Una debilidad sin embargo es que muchas veces la pluriculturalidad hace que existan brechas sociales entre la población que no le permite un engranaje exacto en las relaciones socioculturales para poder lograr un solo sentimiento como país.

Estructura organizacional y administrativa del gobierno. El Estado peruano ha pasado a lo largo de su historia por una serie de cambios estructurales, debido en gran parte por las diversas ideologías de las corrientes políticas que llegaron al poder. Sin embargo, en el año 2002 se buscó marcar un nuevo rumbo que permitiera una reestructuración y modernización del Estado con la finalidad de mejorar la gestión pública y garantizar un gobierno democrático, descentralizado y que sirva al ciudadano. Es por esto que como iniciativa se promulgó la “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” que establece que el proceso de modernización debe: (a) mejorar la eficiencia del aparato estatal; (b) orientarse al servicio de la ciudadanía; y (c) buscar la descentralización, transparencia e inclusión. Una muestra del compromiso político ha sido las reformas que se vienen haciendo en distintas entidades del Estado así como la creación de nuevas instituciones (Casas, 2012).

Un primer hito importante fue cuando en el año 2007 se reordenaron los programas sociales que eran manejados por 82 instituciones, fusionándose varios de ellos y llegando a una reducción final a 25 programas, lo cual significó un gran ahorro en gastos y costos administrativos. Por otro lado en el 2008 se creó el Ministerio del Ambiente, con la finalidad de poder velar y gestionar de mejor manera el cuidado del medio ambiente en el país lo cual

se hace cada vez más crítico sobre todo en el mundo globalizado, además que las negociaciones por los diversos tratados de libre comercio que el gobierno viene haciendo, exigían mecanismo que velen por el medioambiente. También en el año 2010 se creó el Ministerio de Cultura, organismo que regula y norma temas relacionados al fomento de la cultura en el país. El último organismo del ejecutivo creado ha sido el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], en el año 2011, que tiene como finalidad lograr una mejora en el status de vida de la población, garantizando los derechos, acceso a oportunidades de desarrollo social, uniendo esfuerzos tanto del gobierno como del sector privado (Casas, 2012).

En este sentido una fortaleza importante para el Perú es la iniciativa formal de potenciar una nueva estructura de gobierno que permita el mejor desarrollo del país a través de nuevos ministerios creados para fomentar que el desarrollo económico sea socio ambientalmente sostenible de modo que pueda soportar a las actividades productivas del país y su desarrollo en el largo plazo por la inversión privada principalmente y fomentar la atracción de capitales extranjeros. Sin embargo una gran debilidad aún para el país, es la existencia de un gran aparato burocrático y corrupto en las instituciones del Estado, lo cual afecta grandemente el desarrollo y formalización de las empresas de los sectores productivos, como la industria del mueble de madera.

Dominio militar. Según el ranking de Global Firepower el Perú se ubica en el puesto 51 en poderío militar, por debajo de Brasil, Chile y Argentina. Por otro lado también se menciona que tiene uno de los presupuestos para defensa más bajos de la región. La seguridad nacional se ha vuelto un punto de gran relevancia en América Latina, ya que permite garantizar un crecimiento social sostenible con bases sólidas para las inversiones. En cuanto a inversión destinada a la defensa nacional es decir fortalecimiento de las capacidades del potencial militar, tras Brasil y Colombia se encuentra México en el puesto 31 con una

inversión de US\$ 7,000 millones, también se menciona a Chile en el puesto 43 con una inversión de US\$ 5,483 millones, Argentina en el puesto 47 con US\$ 4,330 millones y Perú con US\$ 2,560 millones. No obstante, en cuanto al tamaño del ejército por personal activo tenemos que Colombia se encuentra en primer lugar luego sigue Brasil, México, Perú, Venezuela, Argentina y Chile (“Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica”, 2015).

En este sentido una fortaleza del Perú es que cuenta con sus fuerzas armadas en constante fortalecimiento, a pesar de no ser uno de los países que más invierte en defensa en la región sin embargo se mantiene en un puesto intermedio, lo cual en cierta manera brinda tranquilidad política y militar para ejercer cierta presión sobre los países con los que limita para resolver por vía diplomática cualquier impase o conflicto de intereses que pueda ocurrir, si tener el temor de que pueda ocurrir algún conflicto armado. Esta fortaleza es muy importante sobre todo si es que el país ha tenido una historia de conflictos bélicos con sus países limítrofes, ya que permiten la tranquilidad económica y social a la población.

3.1.3. Principios cardinales

Estos principios son la base para la política exterior y permitirán analizar las oportunidades y amenazas del país que influyen en el la industria del mueble de madera, para poder seguir con el proceso estratégico. Al respecto D’Alessio (2015) indicó lo siguiente:

Son cuatro los principios cardinales que dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son: (a) influencia de las terceras partes, porque la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe; (b) lazos pasados y presentes, el tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el

pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con lo sucedido se dan las relaciones; (c) contrabalance de intereses, es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común; y (d) conservación de los enemigos, en vista que los Estados prudentes no acumulen más enemigos de los que pueden manejar hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (p. 95).

Influencias de terceras partes. Para el Perú, siendo un país que económicamente depende fuertemente de las exportaciones e importaciones, es importante analizar la evolución de estas actividades y quienes son los actores principales que contribuyen con ellas. En el año 2015, el volumen total de exportación de bienes disminuyó 2.1% con respecto al año 2014, debido principalmente a los menores envíos de productos no tradicionales (-4.1%), sin embargo hubo un ligero incremento en los productos tradicionales (0.1%). En cuanto a las importaciones, estas descendieron en total un 2.8%, ya que hubo una contracción en las compras de bienes de capital y materiales de construcción (-7.7%). En cuanto a las exportaciones (ver Tabla 11), se observa que el Perú mantiene una gran dependencia de países como China, Suiza, EE.UU., Canadá, Japón, Corea del Sur, Chile, Países Bajos, Colombia, Ecuador y Bolivia. En cuanto a las importaciones (ver Figura 7) existe gran dependencia de países como China, EE.UU., México, Brasil y Corea de Sur (INEI, 2016). Por lo tanto se observa que existe una gran influencia económica en el Perú, principalmente de China, EE.UU., Suiza, México y Brasil.

Existe una gran oportunidad para el Perú al tener buenas relaciones comerciales con países tan importantes económicamente a nivel mundial como lo son EE.UU y China, los cuales prácticamente enrumban la economía global. Por ello el desarrollo de la industria del mueble de madera en el país se puede ver muy beneficiado por la relación comercial que el

Perú mantiene actualmente con estos grandes consumidores mundiales tanto para las exportaciones como las importaciones. Por otro lado una gran amenaza aún para el país es la gran dependencia en las exportaciones de productos tradicionales sin valor agregado, ya que estas son susceptibles a muchos factores y por ende afectan rápidamente la balanza comercial del Perú.

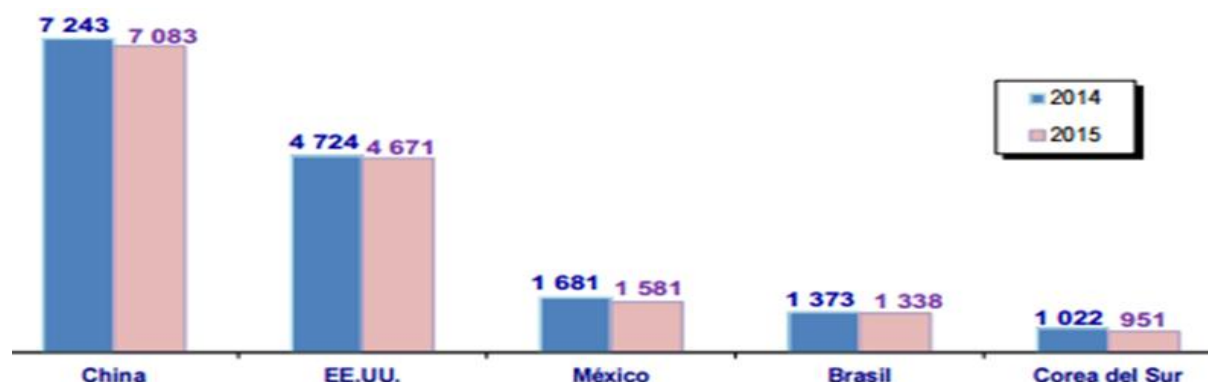


Figura 7. Importación FOB, según país de origen: 2014-2015 (millones de US dólares)
Tomado de “Informe Técnico Nro 2: Evolución de las exportaciones e importaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)

Tabla 11

Exportación según Tipo de Producto y País de Destino: 2014 – 2015 (Millones de US Dólares)

	2014	2015	Var %
Tradicional			
China	1760,8	2277,3	29,3
Suiza	644,8	720,8	11,8
EE.UU	870,6	705,4	- 19,0
Canadá	569,9	578,4	1,5
Japón	321,5	336,8	4,7
Corea del Sur	271,0	302,6	11,7
No tradicional			
EE.UU	2647,0	1771,8	7,6
Chile	428,3	438,6	2,4
Países Bajos	378,9	431,3	13,8
Colombia	467,6	383,8	- 17,9
Ecuador	466,7	376,0	- 19,4
Bolivia	346,9	349,0	0,6

Nota. Tomado de “Informe Técnico Nro 2: Evolución de las exportaciones e importaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)

Lazos pasados y presentes. El Perú tiene una historia que lo vincula con muchos países, destacando entre ellos Chile y Ecuador, con los cuales han existido conflictos territoriales hasta en estos últimos años. El conflicto limítrofe con Ecuador tiene sus inicios a principios del siglo XIX, llegando a un importante enfrentamiento bélico en 1941, que terminó con la firma del “Protocolo de Paz y Límites de Río” en 1942. Sin embargo una inadecuada implementación de los acuerdos hicieron que los conflictos continúen hasta que nuevamente en el año 1994 hubiera otro enfrentamiento bélico, finalizando con la firma de un acuerdo de paz en 1998 (Lekanda, 2009).

No obstante, el conflicto limítrofe más importante que Perú ha tenido, ha sido con Chile, desencadenándose en un gran enfrentamiento bélico llamado la Guerra del Pacífico en 1879, la cual fue para el Perú un verdadero cataclismo en todo sentido causando un colapso en el Estado. Esto ha traído consecuencias sociales, ya que en adelante se ha vivido un ambiente de revanchismo en el Perú en un grupo importante de la población, pero por otro lado también Chile ha pasado a ser un socio estratégico en la economía peruana y un referente en la región en muchos sectores de la industria. Es por ello que ambos países viven mutuamente influenciados, mas ahora donde ambos dependen mutuamente en el desarrollo económico (Ugarte, 2014).

Al haberse solucionado los conflictos limítrofes del Perú con los países fronterizos, se ha generado un nuevo ambiente que impulsa el desarrollo de lazos comerciales que anteriormente estaban congelados, tal es el caso de Ecuador y Chile, países con los cuales en las últimas dos décadas se ha llegado a generar un intercambio comercial de crecimiento continuo y sostenible en el tiempo. Representando el mercado chileno una gran oportunidad para el Perú en cuanto a las exportaciones de diversos productos, lo cual beneficiaría a la industria del mueble de madera ya que por la cercanía se podría competir directamente. Sin embargo una amenaza para el Perú es que aún en alguno de esos países existe el revanchismo

histórico, por lo cual inclusive algunos productos han tenido que cambiar de denominación para poder ser comercializados y algunas veces se encuentran con trabas de comercio exterior.

Contrabalance de intereses. En este aspecto se observa que el Perú ha mejorado en gran manera las relaciones diplomáticas con Ecuador y Chile, tratando inclusive que generar sinergias empresariales para lograr resultados exitosos. También el Perú ha firmado una serie de tratados para promover la economía del país, siendo uno de ellos la lianza del Pacífico, integrada por México, Colombia, Perú y Chile con la finalidad de aunar esfuerzos para lograr mejoras en el desarrollo de cada país. La firma del tratado de la alianza del pacífico es una gran oportunidad para el Perú en materia económica, ya que se apertura grandes mecanismos que facilitan el comercio internacional entre los cuatro países miembros, en los cuales los productos de la industria del mueble de madera en general pueden llegar a tener un importante mercado de desarrollo.

Conservación de los enemigos. Según estudios realizados se considera una gran rivalidad con Chile, lo cual ha llevado a motivar la superación de las actuales condiciones de vida en el Perú. Por ello es importante mantener cierta rivalidad, ya que eso promueve la mejora continua y la innovación. Según D'Alessio (2015), es necesario poder conservar una cierta cantidad de enemigos, con los cuales se puedan manejar relaciones que permitan construir una competencia que agregue valor al desarrollo del país. En este sentido existe una gran oportunidad para el Perú ya que el sentimiento de nacionalismo ha ido creciendo en los últimos años impulsado por un desarrollo más acentuado de la marca Perú que sea distinguida en la región, lo cual ha generado un espíritu de competencia en materia económica para poder alcanzar los primeros lugares en desarrollo en la región, esto beneficiaría grandemente a la industria del mueble de madera ya que se tendría que elevar la competitividad porque países como Chile y Brasil son referentes en este sector en Sudamérica.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria del mueble

- El bono demográfico es una fortaleza que influye positivamente en el desarrollo de la industria del mueble de madera que le va a permitir contar con una importante fuerza laboral para lograr un desarrollo en gran escala del sector y por otro lado el Estado al tener una menor carga en el sistema nacional de pensiones, podrá tener mayores recursos para impulsar el desarrollo económico de este sector.
- La existencia de una gran variedad de bosques y especies tropicales maderables en el Perú, representa una fortaleza muy importante que afecta positivamente el desarrollo de la industria del mueble de madera, ya que le brinda una fuente de materia prima muy grande. Sin embargo el hecho que estos bosques estén en la selva amazónica, afecta negativamente al sector ya que representa altos costos de transporte a la costa.
- La ubicación geográfica del Perú es una fortaleza que influye positivamente al desarrollo de la industria del mueble de madera ya que permite una mayor conexión con países asiáticos y puede fomentar las exportaciones hacia ellos.
- El crecimiento económico sostenible del Perú representa un factor importante para la confianza de inversionistas para impulsar la industria del mueble de madera.
- Se ha visto que las exportaciones de productos tradicionales en el Perú han disminuido y afectado negativamente, por lo que fomentar productos con valor agregado como muebles representa una industria sostenible para el país.
- Las inversiones del gobierno peruano en instituciones de desarrollo tecnológico en diversos sectores como el maderero permitirá un impulso de este al futuro.
- La creación de los ministerios de ambiente, ministerio de la cultura y desarrollo e inclusión social representan para la industria del mueble de madera, un gran

soporte para poder hacer sostenible su desarrollo económico, afectándolo positivamente.

- Los acuerdos y las buenas relaciones comerciales que el Perú ya tiene con grandes países como EE.UU y China, le representa la industria del mueble de madera, una oportunidad que lo influencia positivamente ya que permitirá disponer de un mercado para exportación.
- El intercambio comercial creciente con Chile y Ecuador representan para la industria del mueble de madera, una gran influencia positiva, que permite tener un mercado cercano en el cual poder expandirse.
- Una influencia negativa a futuro para la industria del mueble de madera de Perú son los grandes avances que están dando Chile y Brasil lo cual los hace muy competitivos en el mundo.
- Otra amenaza que afectaría gravemente a la industria del mueble de madera es la deforestación causada por la minería informal en el país.

3.2. Análisis Competitivo del País

La prosperidad de un país se debe construir paso a paso. El desarrollo no surge gracias a los recursos naturales que un país puede tener, o de su mano de obra, o el poder de su moneda, tal como lo afirmaba la teoría de la economía clásica. Por el contrario la competitividad de un país depende de muchos factores como su capacidad industrial para innovar y mejorar continuamente, ya que el mundo cada vez posee rivales más fuertes, proveedores dinámicos y clientes más exigentes. La competitividad de una nación radica en la productividad, es decir el valor de la producción por mano de obra o de capital. La productividad permitirá a una nación elevar los estándares de vida en el largo plazo, por ello los países deben enfocarse en impulsar políticas para sobresalir en diversos sectores, ya que

es imposible lograr una alta productividad en todos. Lo que debe buscar una nación es que sus empresas creen y mantengan una ventaja competitiva mundial (Porter, 2015).

Las empresas logran ventajas competitivas a través de la innovación, es decir encontrando formas totalmente diferentes de hacer las cosas. En los mercados internacionales las innovaciones que logran ventajas competitivas son aquellas que anticipan las necesidades tanto nacionales y extranjeras. La única manera de mantener una ventaja competitiva es mejorándola constantemente (Porter, 2015). En este sentido se presenta el modelo del diamante de Porter que describe cuatro atributos importantes para la competitividad de una nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Porter (2015), es importante analizar la situación actual de una nación en cuanto a los factores de producción tales como: (a) trabajo, (b) tierra, (c) recursos naturales, (d) capital, e (e) infraestructura. Para lograr una ventaja competitiva se debe enfocar en lograr una alta especialización de los factores para un sector en específico, es decir una nación debería abocar esfuerzos en crear factores especializados, dejando de lado las teorías clásicas que los recursos naturales y la mano de obra de por sí generan desarrollo sostenible. En este sentido es importante identificar qué ventajas con respecto a los factores pueden ser explotadas, y qué desventajas pueden ser revertidas. Las desventajas solo pueden convertirse en ventajas si son situaciones que se van a dar en otras naciones y si otros vértices del rombo pueden soportarlos.

En los últimos 25 años, la productividad peruana ha mejorado de manera muy significativa (ver Figura 8), siendo la que más ha crecido dentro del grupo de la Alianza del Pacífico y segunda en el mundo (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016). Según Schwab (2015), en el Informe de Competitividad Global 2015-2016 se ubicó al Perú en el puesto 69

del ranking, siendo tercero en los países de Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe. Haciendo un comparativo con el Informe de Competitividad Global 2014-2015, el Perú retrocedió cuatro posiciones, sin embargo se destacan algunas mejoras, como por ejemplo en desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica e innovación. Por otro lado hubo retrocesos en otros aspectos como por ejemplo infraestructura, entorno macroeconómico, salud, tamaño de mercado y sofisticación empresarial.

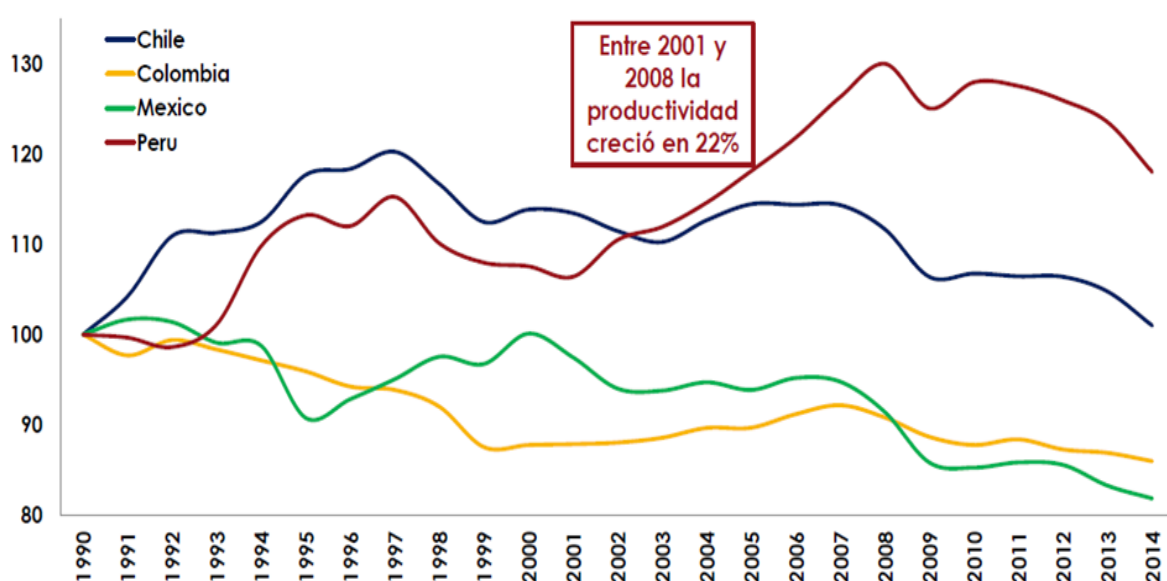


Figura 8. Productividad total de factores, 1990-2014

Tomado de “Informe Desarrollo del Perú,” por el Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>).

La infraestructura es otro de los factores muy importantes a considerar, destacando un análisis en las brechas de infraestructura existentes para garantizar un eficiente transporte de productos. Según el Instituto Peruano de Economía (2016), la brecha en infraestructura de mediano y largo plazo (2016 -2025) está estimada en US\$ 160,000 millones, de los cuales US\$ 57,499 millones corresponde a obras de transporte. Sin embargo la cartera de proyectos de inversión estimada por ProInversión al 2016 es de US\$ 6,346 millones. A pesar de todo el Perú ha mejorado en gran manera, tal es así que entre los años 2007 y 2014 el estado funcional de la red vial nacional mejoró notablemente, teniendo en el 2007 solo un 27% de vías en buen estado a un 68% en el 2014. En cuanto a la infraestructura portuaria el Perú ha

mejorado levemente en los últimos cinco años, sin embargo el puerto del Callao absorbe la mayor parte de la actividad.

El Perú es el noveno país en el mundo lo que se refiere a superficie forestal y segundo en Sudamérica después de Brasil. Los bosques naturales está ubicados en gran parte en la Amazonía ocupan aproximadamente 73 millones de hectáreas, es decir el 57% del territorio peruano, de los cuales aproximadamente 39 millones de hectáreas se encuentran disponibles para la actividad maderera, sin embargo solo se aprovecha 2 millones de hectáreas. En cuanto a producción solo se aprovecha 8 millones de metros cúbicos al año, de un potencial aproximado de 5,600 millones, aportando solamente entre 1% a 4% al PBI nacional (Ccaipane, 2011).

En este sentido una fortaleza importante para el Perú es que su índice global de competitividad ocupa un lugar importante en la región sudamericana, y se ha visto la mejora en varios factores tales como la fortaleza de las instituciones gubernamentales y la fortaleza del sistema financiero peruano lo cual impulsa el desarrollo de sectores productivos. Sin embargo una gran debilidad destacada en los índices de competitividad global, sigue siendo la infraestructura, en la cual existe una gran brecha en el Perú sobre todo en el sistema de comunicaciones vial en la sierra y selva del país.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (2015) comentó que la globalización causa muchas veces que se reste importancia a la demanda interna, en este sentido mencionó lo siguiente:

Las naciones logran una ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde estos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.

La magnitud de la demanda interior resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda (p. 240).

El crecimiento económico en el Perú ha sido bastante importante en la última década, soportado fundamentalmente por una actividad extractiva de recursos y agricultura. Sin embargo, según se calcula el sector forestal en los últimos años ha contribuido al PBI nacional en promedio con 1.1%. Los datos oficiales muestran que la participación en el PBI nacional del sector maderero ha disminuido de un 0.4% en el 2004 a 0.2% en el 2012. El mercado externo para este sector representa el 15% de la producción total de madera, siendo China, EE.UU., y Europa los principales clientes que importan de Perú madera en forma de pisos, madera chapada, madera contrachapada y madera aserrada (ver Figura 9). Por lo tanto el consumo interno representa el 85% de la producción, atendiendo principalmente la industria del mueble y la construcción. Para entender como la industria del mueble de madera atienden la demanda, se tiene que analizar el mercado final (Mejía, et al., 2015).

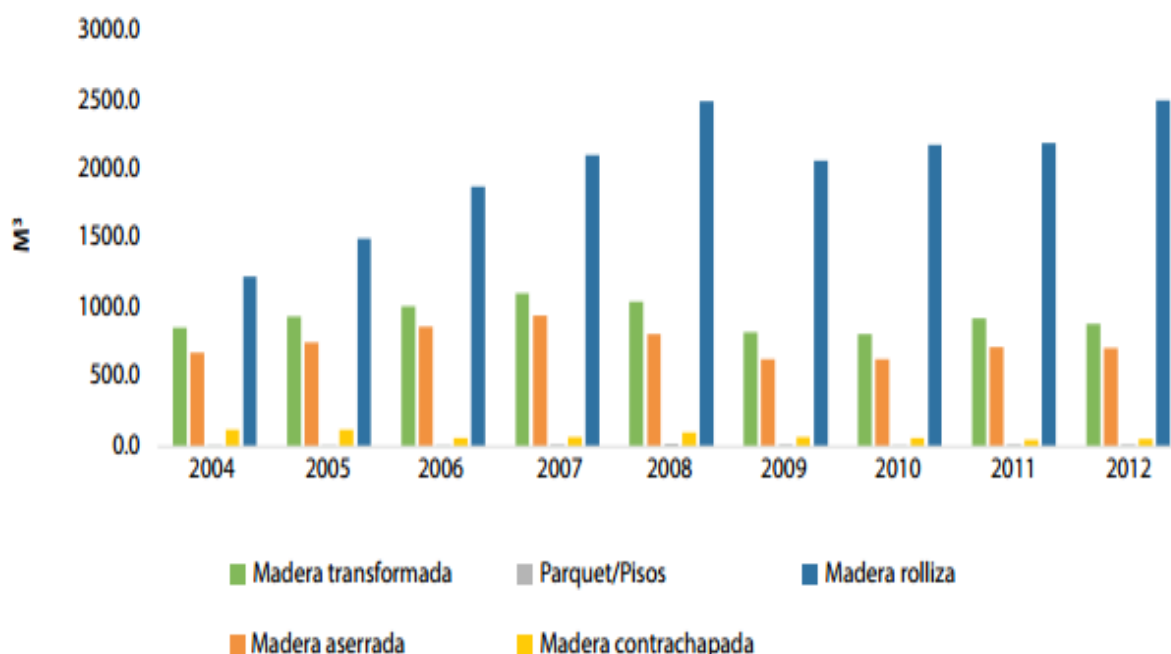


Figura 9. Producción de madera por rubros en la última década en el Perú (en miles de m³) Tomado de “Actores, aprovechamiento de madera y mercados en la Amazonía peruana,” por Mejía, Cano, De Jong, Pacheco, Tapia, y Morocho, 2015. Documentos Ocasionales 145. Bogor, Indonesia: CIFOR.

La demanda interna representa una gran fortaleza para el país ya que el continuo crecimiento económico permite que exista una demanda de productos constante, en este caso que beneficiaría a la industria del mueble de madera. En el Perú el sector construcción es un generador de demanda muy importante ya que al tener un gran desarrollo impulsa inmediatamente otros sectores. Una debilidad sin embargo es la falta de sofisticación que existe en el consumidor peruano ya que aún se desarrolla en menor escala la industria de valor agregado, ya que dentro de la industria del mueble de madera, falta aún más por desarrollar y compite con importaciones y productos sustitutos de otros países a bajo costo.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D'Alessio (2014), existen condiciones que rigen la creación, organización y gestión de las empresas; así como también existen condiciones que fomentan la competencia, a través de legislaciones que incentiven las inversiones y la mejora continua en las empresas. Cada país tiene objetivos, formas y estrategias que suelen ser distintivas en la manera como se gestionan las empresas. Según Porter (2015) el talento también es un recurso escaso en cualquier nación, y son las personas poseedoras de este talento las que suelen influenciar en la competitividad de los diversos sectores en los que se encuentran. Por otro lado la rivalidad interior es importante en una nación, ya que obliga a las empresas a mejorar e innovar, y en la mayoría de los casos a buscar la internacionalización.

La economía del país está compuesta por distintos sectores productivos, los cuales aportan al PBI nacional (ver Figura 10), relacionadas con el tipo de proceso de producción, en este sentido se tiene: (a) sector primario, (b) sector secundario, y (c) sector terciario. El sector primario está integrado por actividades que están directamente relacionadas a la extracción y transformación de los recursos naturales en productos primarios, que constituyen materia prima para otros procesos productivos, como por ejemplo la pesca y extracción de los recursos forestales. El sector secundario, integrado por las actividades artesanales y la

industria manufacturera, que transforman los productos primarios en otros productos, como por ejemplo la industria del papel, muebles y la construcción. Y por último se tiene el sector terciario, referido básicamente a los servicios ofrecidos para la sociedad, tales como el comercio minorista y mayorista, así como también por ejemplo actividades de educación (Instituto Peruano de Economía, 2013).

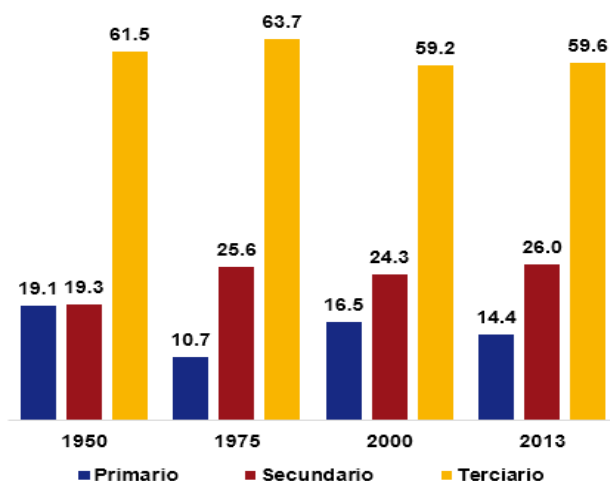


Figura 10. Participación de los sectores económicos en el PBI, 1950-2013 (en puntos porcentuales)
Tomado de “Sectores Productivos,” por el Instituto Peruano de Economía [IPE], 2013 (<http://www.ipe.org.pe/aprendiendo-economia>).

El Ranking de Competitividad Mundial del International Institute for Management Development (IMD) del año 2015, registra que el Perú retrocedió del puesto 50 al 54 en el último año con respecto al 2014. Sin embargo este retroceso de competitividad es un fenómeno preocupante que se viene acumulando desde el año 2008 en el que el Perú ocupó el puesto 35. En relación a esto CENTRUM Católica, también elabora cada año el Índice de Competitividad Regional para el Perú en alianza con el IMD, en el cual se puede observar la evolución de cinco pilares fundamentales de competitividad en 26 regiones del país. Estos pilares que toma en cuenta el estudio son: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. Se observa (ver Figura 11) que Lima junto con el Callao son las regiones que han liderado en los últimos años este índice, sin embargo es importante

resaltar que Moquegua y Tacna han venido mejorando notablemente en competitividad, por otro lado se observa que curiosamente las regiones más competitivas son costeras (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica [CENTRUM Católica], 2015).

Departamento	Rank	2008	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Lima Metropolitana							1	75.42	1	78.24
Callao					2	50.95	2	50.15	2	49.83
Ica	2	41.35	2	46.99	3	47.96	3	42.59	3	39.43
Piura	5	33.61	4	30.92	5	32.69	5	37.07	4	38.64
Arequipa	3	40.22	3	37.72	4	37.99	4	39.55	5	37.38
Cusco	7	29.52	8	25.38	7	28.46	6	32.53	6	34.12
Tacna	8	28.55	10	24.07	9	27.34	7	31.57	7	29.87
Moquegua	12	25.64	12	22.44	8	28.13	10	29.74	8	28.64
Tumbes	13	25.53	13	20.06	11	26.41	9	30.28	9	27.69
Lima Provincias							12	27.29	10	27.61
La Libertad	4	40.02	5	28.73	6	30.84	8	30.35	11	27.32
Lambayeque	10	27.35	7	25.79	10	27.10	11	27.42	12	25.95
Apurímac	21	18.24	22	11.67	22	16.38	15	23.76	13	25.36
Junín	15	23.26	16	18.40	19	20.04	14	23.86	14	24.39
Amazonas	14	23.87	15	18.91	15	21.88	13	24.25	15	22.94
Ancash	9	27.93	11	24.03	14	25.14	16	23.42	16	22.22
Ayacucho	11	25.84	6	26.71	13	25.45	19	22.34	17	21.78
Loreto	17	21.73	19	15.81	21	19.59	18	22.43	18	21.45
Puno	19	20.54	17	18.23	17	20.79	17	22.94	19	21.42
Ucayali	18	21.71	18	16.76	18	20.22	20	21.99	20	20.99
Huánuco	23	11.51	23	10.83	23	15.04	23	19.65	21	19.71
San Martín	16	22.04	14	19.37	16	21.09	22	21.41	22	18.91
Madre de Dios	6	30.48	9	24.51	12	25.96	21	21.68	23	18.69
Huancavelica	22	14.54	24	9.06	24	12.65	25	17.04	24	16.23
Cajamarca	24	11.37	20	14.74	20	19.81	24	17.88	25	13.24
Passco	20	20.40	21	13.79	25	12.45	26	11.64	26	10.62
Lima					1	73.74				
Lima y Callao	1	78.57	1	74.78						

Figura 11. Resultados generales ICRP 2008-2015

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica [CENTRUM], 2015
(<http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>).

El descenso en la competitividad del Perú es notoria y principalmente se aprecian retrocesos en tres de los cuatro pilares básicos considerados por el IMD (ver Tabla 12). En el aspecto económico bajó del puesto 46 al 50, en el aspecto de eficiencia de gobierno bajó de puesto 33 al 37 y en el aspecto eficiencia en los negocios bajó del puesto 43 al 50; sin embargo el pilar de infraestructura no ha sufrido cambios ya que sigue siendo nuestra área

más débil comparada a los demás países considerados en el ranking (D'Alessio, 2015). La caída en el ámbito económico se deben fundamentalmente a las siguientes razones: (a) caída del precio de los minerales a nivel internacional, (b) disminución del consumo por el sobre endeudamiento de la población, y (c) la depreciación del sol peruano. La caída en eficiencia del gobierno se debe principalmente a las siguientes razones: (a) la creciente corrupción de las entidades del gobierno, (b) falta de manejo político de los conflictos sociales, (c) falta de capacidad de gestión en los gobiernos regionales y locales, y (d) el aumento de la inseguridad ciudadana (Álvarez, 2015).

Tabla 12

Perú: Resultados 2015/2014 por Factores

DESEMPEÑO ECONÓMICO	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	46/60	50/61	
Economía Doméstica	32	51	↘
Comercio Internacional	57	58	↘
Inversión Extranjera	41	45	↘
Empleo	14	16	↘
Precios	49	31	↗
EFICIENCIA DEL GOBIERNO	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	33/60	37/61	
Finanzas Públicas	8	11	↘
Política Fiscal	28	32	↘
Marco Institucional	44	48	↘
Legislación para los Negocios	37	39	↘
Marco Social	54	56	↘
EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	43/60	50/61	
Productividad y Eficiencia	50	50	—
Mercado Laboral	37	44	↘
Finanzas	45	44	↗
Prácticas Gerenciales	48	51	↘
Actitudes y Valores	35	40	↘
INFRAESTRUCTURA	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	60/60	60/61	
Infraestructura Básica	54	53	↗
Infraestructura Tecnológica	60	60	—
Infraestructura Científica	60	60	—
Salud y Medio Ambiente	47	48	↘
Educación	58	59	↘

↗ Indica un crecimiento en el ranking a comparación de 2014.
 ↘ Indica caída en el ranking.
 — Indique que no hubo cambios en el ranking.

Nota. Tomado de “Descenso Permanente de la Competitividad del Perú,” por D'Alessio, mayo, 2015 (http://centrumaldia.com/files/imd_2015_al_27_de_mayo.pdf)

En este sentido una fortaleza muy importante para el Perú es que gran parte de su economía depende de los sectores secundarios y terciarios, y esto permite potenciar actividades productivas tales como las de la industria del mueble de madera, es decir el país tiene una fuerza productiva muy importante a nivel interno que agrega valor en sus actividades.

Una debilidad en cambio detectada para el país es su gran concentración de su competitividad en Lima y Callao, dejando desplazados a gran parte de las regiones del Perú, las cuales aún tienen brechas muy grandes para llegar a ser competitivos a nivel mundial. Otra debilidad que debe señalarse es la gran dependencia del país en el aspecto económico de factores externos internacionales como el precio de los metales y el dólar. También una debilidad destacable es la falta de eficiencia de las instituciones gubernamentales contaminadas por la corrupción.

Sin embargo también es una debilidad la creciente inseguridad que se vive en las ciudades del país, ya que este problema social es cada vez más notorio y afecta a todos los sectores de la población. Esto afecta también a los empresarios peruanos ya que cada vez más se observa como el crimen organizado perjudica a las empresas evitando que los inversionistas puedan emprender nuevos negocios con tranquilidad. Esta una debilidad muy fuerte sobre todo en las grandes ciudades que son ejes de desarrollo regional en los diversos departamentos del territorio nacional.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según el Consorcio Cluster Development, Gaia y D'ávila (2013), se identificaron 41 clústeres en todo el Perú, luego de una exhaustiva investigación y análisis en todos los sectores productivos del país. Para ello en la investigación se tomaron en cuentas los siguientes aspectos: (a) pertenencia a un mismo segmento de negocio, es decir que las actividades del negocio sean comunes; (b) presencia de eslabones de la cadena de valor,

analizando cada segmento de negocio dentro de una cadena de valor; (c) existencia de cierta masa crítica, localizando un gran número de empresas dentro de la cadena de valor de un negocio; (d) demanda no solo local, es decir que tenga un mercado para las exportaciones; y (e) concentración geográfica, ubicando masa crítica en lugares cercanos y aglomerados a una región.

En este sentido una fortaleza identificable es que el Perú tiene una cadena de clúster en formación, aunque incipiente aún pero que podría ser explotado para desarrollarlos y potenciarlos de manera que sean competitivos a nivel mundial, dentro de estos potenciales clúster se encuentra la industria del mueble de madera. Por otro lado la gran debilidad en este aspecto es que el país aún no tiene ventajas competitivas en estos potenciales clúster que le permita su desarrollo futuro, por lo que aún falta trabajar en ello.

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del mueble

- La fortaleza del sistema financiero peruano influencia en gran manera y positivamente la industria del mueble de madera, ya que podrá permitir facilidad de acceso a capital para los inversionistas.
- La gran brecha existente en infraestructura influencia en gran manera pero de forma negativa a la industria del mueble de madera, ya que eleva bastante los costos de transporte.
- La existencia de una gran demanda interna impulsada por la industria de la construcción influencia significativamente y de manera positiva al sector maderero y la industria del mueble ya que genera un mercado importante.
- La falta de sofisticación del consumidor peruano, hace que no se aprecie y valore el diseño en los productos de la industria del mueble de madera, llevando a una competencia por precio.
- La competitividad del Perú medida por los índices globales ha mejorado en

términos generales en las últimas décadas y esto influencia bastante y positivamente la industria del mueble de madera.

- La concentración de la competitividad del Perú en la capital influencia de manera negativa al desarrollo de la industria del mueble de madera, ya que dificulta la descentralización de estas actividades productivas a lo largo del país.
- La corrupción y burocracia existente en las entidades del gobierno influyen negativamente para que los inversionistas puedan motivarse para invertir en la industria del mueble de madera.
- La tendencia a la formación de clústeres en el Perú es una influencia positiva e importante para la industria del mueble de madera, sobre todo tomando en cuenta que ya existe un clúster incipiente para la fabricación de muebles.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una evaluación externa que se realiza para explorar el entorno y analizar la industria. Este procedimiento busca identificar elementos que están fuera de control del sector u organización en estudio, revelando las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. Esta evaluación permitirá conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y vencer a la competencia (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En setiembre de 2015, se promulgó la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre, N° 29763, la cual fue elaborada con la finalidad de fomentar el despegue del sector maderero dentro del marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva, enfocándose en mitigar la barreras de financiamiento, inversión en innovación y tramitología para el sector. En cuanto al financiamiento, se ha extendido la existencia del Fondo MIPYME de COFIDE por S/. 600 millones, de 9 a 30 años, para financiamientos para las empresas del sector maderero. El

gobierno también anunció que en el 2016 con una inversión de S/. 85 millones, se iniciará la construcción del CITE Madera (Centro de Innovación Tecnológica de Madera) más grande del Perú en la ciudad de Pucallpa con la finalidad de promover la innovación, ciencia y tecnología en el sector maderero. Con esto el gobierno proyecta reducir las importaciones de productos maderables en un 50% al año 2021, las cuales actualmente tienen un valor de \$ 1,000 millones anuales (“Se inicia el despegue del Sector Forestal”, 2015).

El Estado Peruano vigila la utilización forestal por medio de formas de tenencia de la tierra, pudiendo ser concesionadas, áreas con permisos y áreas bajo autorizaciones adjudicadas a personas jurídicas o naturales en zonas forestales. Estas áreas de territorio se reconocen como áreas de manejo formal y sostenible de los bosques. Una de las complicaciones en el Perú para el acceso a los recursos forestales son los diferentes regímenes de tenencia, además que cada uno cuenta con leyes y organizaciones fiscalizadoras independientes que en muchos casos son incongruentes. En el año 2000 se estableció diversas modalidades de tenencia de bosques para el aprovechamiento de productos maderables y no maderables de las zonas forestales, ya sea como forma de permisos de aprovechamiento o concesiones (Mejía, et al., 2015).

En este sentido, existe una gran oportunidad para la industria del mueble de madera, con la promulgación de la nueva Ley Forestal ya que se tendrá un ambiente que mejore el financiamiento, la tecnología y los trámites para fomentar estas actividades productivas. Otra oportunidad es la estabilidad en la tenencia de bosques al amparo del Estado, que permitirá la explotación sostenible de productos maderables en el largo plazo. Sin embargo una amenaza latente son los conflictos sociales que últimamente han tenido lugar en el país precisamente por la explotación de recursos en zonas aledañas a comunidades campesinas y nativas, por lo cual existe el riesgo de afectar el desarrollo económico del sector en cualquier momento.

Pedro Pablo Kuczynski (2016), actual presidente electo del Perú, propuso en su plan de gobierno 2016-2021 poner énfasis en el desarrollo de la actividad forestal, mencionando que es una gran generadora de empleo y un manejo adecuado permite tener un aporte importante en el cuidado y sostenibilidad del medioambiente, sin embargo adolece de muchos problemas que le impiden despegar como un importante contribuyente en la economía nacional. Una de las grandes amenazas del sector maderero, es el elevado grado de informalidad e ilegalidad en la que operan las empresas existentes, estimándose que cerca del 80% de la madera exportada es de origen informal. En este sentido la ilegalidad existente ha permitido que exista al momento una gran cantidad de bosques deforestados, haciendo la actividad forestal insostenible en el tiempo. Por ello el economista Pedro Pablo Kuczynski planteó una serie de lineamientos para hacer sostenible e impulsar el desarrollo de la actividad forestal, dentro de esta principalmente el sector maderero.

Es así que se ve una oportunidad para el sector por el planteamiento de programas gubernamentales enfocados principalmente en erradicar la tala ilegal de los bosques amazónicos fortaleciendo instituciones de fiscalización forestal como OSINFOR y la SUNAT, teniendo como meta al 2021 garantizar que de la madera exportada un 60% sea de procedencia legal. También es importante los planteamientos en manejo sostenible de los bosques maderables, impulsando las plantaciones comerciales y reforestación de los bosques con metas ambiciosas como lograr al 2021 la cantidad de 3.5 millones de hectáreas de bosques reforestados. Otro factor importante que se planteó es una mejor gestión de las concesiones forestales para usos maderables, otorgando mayor participación a los gobiernos regionales y con mucho respeto a las comunidades nativas y una gran fiscalización de las autoridades competentes (Kuczynski, 2016).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En las últimas décadas el mercado de capitales en el Perú ha crecido en gran manera.

En la actualidad existe gran liquidez para ser invertida a largo plazo en el país, con los fondos privados y pensiones, fondos de reserva del Estado, fondos mutuos, fondo de capital de riesgo, empresas de seguros e inversionistas individuales. Uno de los grandes retos es lograr que dichos fondos puedan ser usados para financiar grandes inversiones como son los proyectos de infraestructura y así acortar la enorme brecha que tenemos en este aspecto. Por ejemplo los fondos privados de pensiones deberían aprovecharse para inversiones dentro del Perú y no como sucede actualmente que gran parte deben ser invertidos fuera del país, por otro lado la integración de las Bolsas de Valores de Perú, Chile y Colombia podría ser una oportunidad que debería analizarse profundamente (López, 2014).

Las carreteras interoceánicas que conectarán la costa de Brasil con la costa de Perú, generan un gran impacto en la economía de la industria del mueble de madera tanto positivo como negativo. Por ejemplo la mejora de los sistemas de transporte aumentaría las ganancias de los productores madereros y no madereros, permitiendo mayor facilidad para poder llevar los productos desde la selva del Perú hasta la costa. Por otro lado, el incremento de la deforestación causado por las carreteras financiadas por Iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA) llevaría consigo un problema grave que no haría sostenible el sector de cara al futuro ya que afectaría el ecosistema y la biodiversidad. Otra amenaza sería el mayor acceso a regiones remotas que causaría un choque intercultural con las poblaciones nativas de la Amazonía dando lugar a conflictos sociales (Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2009).

Según The Finance Alliance for Sustainable Trade (2014), en cuanto a las oportunidades de negocio a nivel internacional en el sector maderero, el Perú como parte del plan de desarrollo de las políticas comerciales y de crecimiento económico, tiene varios acuerdos comerciales con diversos países. Por ejemplo el Tratado de Libre Comercio Perú – China que fue firmado en 2009 y le permitió al Perú la apertura a un mercado de 1,300

millones de personas, lo cual convirtió a China en el primer socio comercial de Perú.

También se tiene el Tratado de Libre Comercio Perú – Estados Unidos que fue firmado en 2006 y entró en vigencia el 2009, permitió al momento tener a Estados Unidos como segundo socio comercial en cuanto a las exportaciones. Otros tratados importantes entre otros son el Tratado de Libre Comercio Perú - Unión Europea (UE) y Tratado de Libre Comercio Perú – Japón.

Según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015), existen estimaciones sobre el crecimiento de la economía peruana para los años 2016 – 2018 así como para algunos países de importante vinculación comercial con el Perú. En este sentido se estima que para los años 2016, 2017 y 2018 el crecimiento del Perú sea de 4.0%, 4.6% y 4.2%, lo cual es positivo ya que representaría una recuperación económica. Por otro lado la economía de Estados Unidos seguirá manteniendo un ritmo de crecimiento de entre 2.0% a 2.2%, lo cual es moderado después de haber pasado por una crisis económica. Sin embargo es importante analizar este dato ya que la mayor parte de las exportaciones maderables peruanas van para los Estados Unidos. En este sentido el BCRP comentó en el Reporte de Inflación a Junio de 2016, que el mercado laboral en los Estados Unidos está teniendo una recuperación significativa por lo cual hay una mayor demanda, lo cual beneficiaría a las exportaciones peruanas, y seguiría siendo una oportunidad interesante para la industria de muebles en el Perú (BCRP, 2016) (ver Tabla 13).

Otro país importante a analizar es China, uno de los dos grandes socios comerciales del Perú y también destino importante de las exportaciones maderables. En este sentido el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015) publicó estimaciones de crecimiento para los años 2016, 2017 y 2018 de 6.5%, 6.2% y 6.0% respectivamente, lo cual hace prever que el crecimiento económico del gigante asiático se tornará moderado, y según este reporte existe una gran disminución en sus importaciones lo cual afectaría grandemente a países

como Perú, sin embargo se puede observar en la Tabla 14, que la producción industrial también ha disminuido en los últimos dos años afectando también las exportaciones. Una oportunidad importante identificada es la disponibilidad de grandes capitales de inversión para el Perú, lo que permite fomentar el impulso del desarrollo de la industria del mueble de madera.

Tabla 13

Crecimiento Mundial 2016 – 2018 (Variaciones Porcentuales Anuales)

	PPP%	Comercio			2016		2017		2018
	2015	Perú % 2015	2014	2015	RI Mar.16	RI Jun.16	RI Mar.16	RI Jun.16	RI Jun.16
Economías desarrolladas	42.4	47.4	1.8	1.9	1.9	1.8	2.0	1.9	1.9
de los cuales									
1 Estados Unidos	15.8	17.5	2.4	2.4	2.2	2.0	2.3	2.0	2.2
2 Eurozona	11.9	11.0	0.9	1.6	1.5	1.6	1.7	1.7	1.6
Alemania	3.4	2.8	1.6	1.5	1.5	1.7	1.5	1.6	1.5
Francia	2.3	0.9	0.2	1.1	1.2	1.4	1.6	1.6	1.6
Italia	1.9	1.7	-0.3	0.8	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1
España	1.4	2.5	1.4	3.2	2.7	2.8	2.1	2.2	2.0
3 Japón	4.3	3.0	0.0	0.5	0.9	0.5	0.6	0.6	0.6
4 Reino Unido	2.4	1.1	2.9	2.2	2.1	1.9	2.2	2.1	2.2
5 Canadá	1.4	4.4	2.5	1.2	1.6	1.7	2.2	2.3	2.2
Economías en desarrollo	57.6	52.6	4.6	4.0	4.3	4.1	4.7	4.6	4.8
de los cuales									
1 Asia emergente y en desarrollo	30.6	26.9	6.8	6.6	6.4	6.4	6.3	6.3	6.3
China	17.1	22.2	7.3	6.9	6.5	6.5	6.2	6.2	6.0
India	7.0	2.2	7.2	7.6	7.4	7.4	7.6	7.6	7.6
2 Comunidad de Estados Independientes	4.6	0.7	1.1	-2.8	0.0	-0.3	2.0	1.5	1.9
Rusia	3.3	0.5	0.7	-3.7	-1.1	-0.8	1.2	1.2	1.4
3 América Latina y el Caribe	8.3	23.2	1.3	0.0	-0.4	-0.6	1.8	1.9	2.4
Brasil	2.8	4.1	0.1	-3.8	-3.5	-3.8	0.0	0.2	1.2
Chile	0.4	3.2	1.8	2.1	2.2	1.8	2.7	2.5	2.7
Colombia	0.6	3.0	4.4	3.1	2.4	2.4	3.2	3.0	3.7
México	2.0	3.4	2.3	2.5	2.6	2.6	2.9	2.7	2.8
Perú	0.3	0.0	2.4	3.3	4.0	4.0	4.6	4.6	4.2
Economía Mundial	100.0	100.0	3.4	3.1	3.3	3.1	3.6	3.5	3.6
Nota:									
Socios Comerciales 2015 ^{1/}	65.7		3.6	3.1	2.9	2.8	3.2	3.1	3.3
BRICs ^{2/}	30.2		5.8	4.9	5.0	5.0	5.4	5.4	5.5

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación del BCRP a Junio 2015,” por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>)

Otra oportunidad destacable son los grandes acuerdos de comercio internacional que el país ha firmado en los últimos años, poniendo a disposición un mercado muy grande para la exportación de productos. Sin embargo una gran amenaza latente es que la infraestructura vial de interconexión con Brasil que está actualmente en construcción fomente un conflicto socio cultural con comunidades de la selva al ser afectadas por el paso de las carreteras.

Tabla 14

China: Indicadores Seleccionados

Indicadores	2014	2015				2016		
	dic.	mar.	jun.	set.	dic.	mar.	abr.	may
Producción industrial (var.% anual)	7.9	5.6	6.8	5.7	5.9	6.8	6.0	6.0
Inmersión en activos fijos (var.acum.anual)	15.7	13.5	11.4	10.3	10.0	10.7	10.5	9.6
Inversión infraestructura (var.acum.anual)	21.5	23.1	19.1	18.1	17.2	19.6	19.0	20.0
Inversión inmobiliaria (var.acum.anual)	10.5	8.5	4.6	2.6	1.0	6.2	7.2	7.0
Precio promedio de las viviendas (var.% mensual)	-0.4	-0.2	0.2	0.2	0.2	0.9	1.1	n.d.
Precio promedio de las viviendas (var.% anual)	-4.5	-6.4	-5.7	-2.1	-2.1	3.1	4.3	n.d.
Ventas minoristas (var.% anual)	11.9	10.2	10.6	10.9	10.9	10.5	10.1	10.0
Exportaciones (var.% anual)	9.7	-	2.8	-3.7	-3.7	11.5	-1.8	-4.1
Importaciones (var.% anual)	-2.4	-	-6.1	-	-	-7.6	-	-0.4
Préstamos nuevos en yuanes Banca (% anual)	13.6	14.0	13.4	15.4	15.4	14.7	14.4	14.4
Financiamiento total nuevo (% anual)	14.4	12.8	11.7	12.1	12.1	13.4	13.1	12.7
M2 (% anual)	12.2	11.6	11.8	13.1	13.1	13.4	12.8	11.8
Índice de precios al consumidor (var.% anual)	1.5	1.4	1.4	1.6	1.6	2.3	2.3	2.0
Índice de precios al productor (var.% anual)	-3.3	-4.6	-4.8	-5.9	-5.9	-4.3	-3.4	-2.8

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación del BCRP a Junio 2015," por BCRP, 2015

(<http://www.brp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacon.html>)

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú cuenta con un beneficio social muy importante que es el bono demográfico, el cual se refiere a una etapa histórica en la cual la población económicamente activa se concentra en población joven que aproximadamente se considera entre 15 y 60 años. Esto es muy provechoso para cualquier país ya que existe una gran fuerza económica que podrá soportar el desarrollo del país y el gasto público, con lo cual se pueden proyectar inversiones importantes en mejorar las condiciones de vida de la nación en diversos aspectos como salud, educación y empleo. De acuerdo con el análisis, el período de bono demográfico para Perú

habría empezado el año 2005 y se extendería por 42 años, aproximadamente hasta el año 2047.

Junto con Brasil y Venezuela, el de Perú es el período de bono demográfico más prolongado de la región (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2012). Una oportunidad es la disponibilidad en un futuro cercano de gran fuerza laboral para fomentar la actividad forestal y la industria del mueble, ya las actividades en este sector económico demandan gran cantidad de mano de obra, con su consecuente generación de empleo, que si no se dispondría elevaría grandemente los costos de producción por la competencia.

Urrunaga, Johnson, Dhaynee, y Mulligan (2012) publicaron un informe acerca del sistema de concesiones forestales en el Perú, el cual mostraba claras deficiencias que hacían que el fraude y la corrupción reinara en la actividad forestal, estimando que en el año 2011 las pérdidas por la tala ilegal en el sector maderero peruano en total ascendían a US\$ 250 millones. Esto representa una clara amenaza para la captación de nuevos inversionistas en el sector ya que la ilegalidad no solamente causa problemas de recaudación fiscal sino también genera una serie de problemas y conflictos sociales como los existentes en las regiones de Loreto, Ucayali y Madre de Dios en los cuales existe una clara vulneración en los derechos laborales y muchas veces humanos de la población nativa. Esto constituye claramente un problema que puede crecer en dimensiones catastróficas y generar conflictos aún más fuertes que los que ha generado la minería hasta el momento.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La industria del mueble de madera en el Perú, enfrenta problemas de innovación y tecnología a gran escala en el país. Como una iniciativa del gobierno de fomentar el desarrollo de la innovación tecnológica del sector de madera y muebles del país, se creó en el año 2000 el CITE Madera para satisfacer los requerimientos del sector. Esta iniciativa permite fortalecer la industria del mueble de madera, para brindar diversos servicios como

por ejemplo investigación en nuevas especies maderables existentes en los bosques tropicales peruanos en condiciones estándares de comercialización. Por otro lado también es importante el desarrollo de programas de capacitación para mejorar las capacidades técnicas de las empresas del sector y poder hacerlas competitivas internacionalmente. También es necesario el desarrollo y aplicación de normas técnicas en la comercialización de productos maderables (Moscoso, 2012).

Los CITEs son un instrumento que soportan tecnológicamente al sector y que apoyan al desarrollo industrial y a la generación de valor agregado (ver Figura 12). Estos también fueron creados con la finalidad de promover la innovación tecnológica en las empresas, mejora de la calidad y la productividad en las cadenas productivas y regiones donde operan. CITE Madera también tiene una función muy importante de lograr un intercambio tecnológico internacional entre el Perú y países referentes de la industria del mueble de madera, como Chile, Brasil y España, por esto es que muchos de sus esfuerzo se enfocan en ferias tecnologías de importancia mundial en el sector (Moscoso, 2012).



Figura 12. CITEs en el Perú

Tomado de “Los Centros de Innovación Tecnológica – CITEs,” por Aldave, 2012. Ministerio de la Producción (http://www.onuperu.org/wto/wgttt/semnario/cites_produce.pdf)

Existe por tanto una gran oportunidad para que a través del CITE Madera se pueda impulsar y fomentar la transferencia de investigación y desarrollo tecnológico de otros países en la industria del mueble de madera, para potenciar la generación de productos competitivos de nivel mundial. Una amenaza sin embargo es el desarrollo de nuevas tecnologías para la industria del mueble a bajo costo en países referentes en Sudamérica como Brasil y Chile, que son competidores cercanos, esto generaría que se incremente la brecha ya existente con el Perú.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según la Conference Of Parts [COP20] (2014) se acordaron muchos compromisos con la finalidad de fomentar el cuidado de la ecología y medioambiente. En este sentido para frenar la tala ilegal de árboles y garantizar que el 100% de la producción de madera proceda de fuentes legales de cara al año 2021, se firmó el Pacto Nacional por la Madera que obliga a los sectores estatales a establecer protocolos y estrategias para certificar este bien, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda. Los participantes en este acuerdo fueron: (a) Ministerio de Agricultura y Riego; (b) Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; (c) Ministerio de la Producción; (d) Ministerio de Transportes y Comunicaciones; y (e) Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; (f) Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana [AIDESEP]; (g) Ministerio de Relaciones Exteriores; (h) Ministerio del Ambiente; (i) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; (j) Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre; (k) Citemadera; (l) World Wildlife Fund (WWF); (m) Alto Comisionado contra la Tala Ilegal; y (n) Consejo Nacional de Áreas Protegidas y Conservación Internacional.

Por otro lado en setiembre de 2015 se emitieron cuatro reglamentos para controlar la gestión forestal, estos son: (a) reglamento para la gestión forestal, (b) reglamento para la gestión de fauna silvestre, (c) reglamento para la gestión forestal y de fauna silvestre en

comunidades campesinas y comunidades nativas, y (d) reglamento para la gestión de las plantaciones forestales y los sistemas agroforestales. Estas normas permitirán impulsar la reactivación del sector forestal que espera incrementar las exportaciones de productos maderables de US\$150 millones a US\$300 millones anuales al 2017 (“Promulgan cuatro reglamentos de Ley Forestal y de Fauna Silvestre”, 2015).

En el Perú la pérdida forestal se da principalmente por las actividades de deforestación de las empresas madereras, pequeños extractores madereros, comunidades nativas y extractores de productos no maderables (castaña, caucho y otros). El Ministerio del Ambiente, a través del Programa Nacional de Conservación de Bosques informó que en el año 2014 la pérdida de bosques alcanzó un total de 144 mil 117 hectáreas, siendo menor en 2.0% en relación con el año 2013 (ver Figura 13). En este sentido se puede observar que en los últimos años del 2007 al 2014 el promedio de deforestación anual sobrepasa las 115 mil hectáreas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

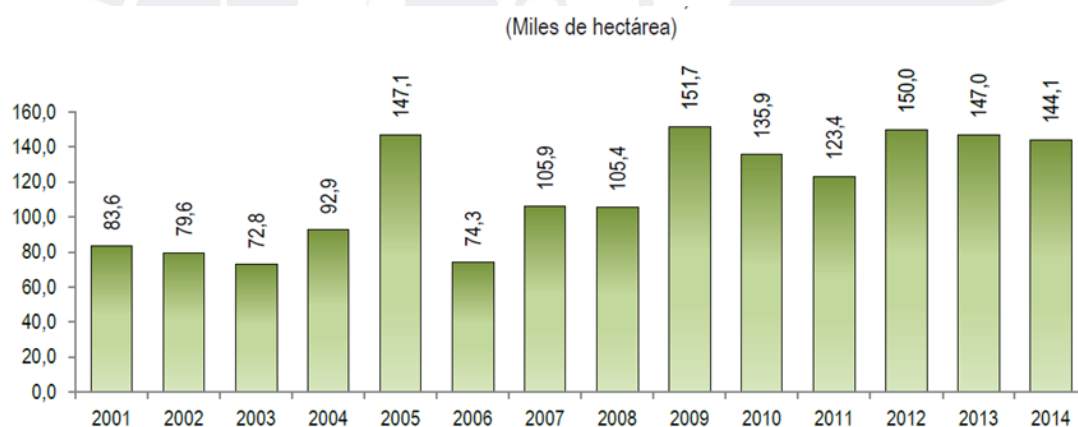


Figura 13. Perú: pérdida de bosques, 2001-2014 (miles de hectáreas)

Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/libro.pdf)

También representa otra oportunidad para el país la reforma en la gestión forestal para poder garantizar una explotación responsable de madera, lo que permitirá llegar a más mercados que valoran este aspecto. Sin embargo una gran amenaza es que no se pueda controlar prontamente la deforestación causada por diversas actividades informales y que año

a año van acabando los bosques naturales con los que cuenta el país afectando el desarrollo del sector.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En esta matriz se han identificado las oportunidades y amenazas más importantes para la industria del mueble de madera, a través de la evaluación externa, donde a cada una de las oportunidades y amenazas (factores) se le ha asignado un peso que representa la importancia relativa que tiene el factor en el éxito o fracaso del sector maderero y la industria del mueble que es objeto de estudio (ver Tabla 15).

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos Industria Maderera.

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.	Mejora de los sistemas de transporte gracias a las carreteras interoceánicas que conectarán la costa de Brasil con la costa de Perú	0.11	2	0.22
2.	Acuerdos Comerciales Internacionales (China, EE.UU., Unión Europea, Japón, Corea del Sur).	0.12	3	0.36
3.	El mercado laboral en los Estados Unidos está teniendo una recuperación significativa, lo cual beneficiaría a las exportaciones peruanas.	0.07	3	0.21
4.	Intercambio tecnológico internacional a través del CITE Madera y su participación en ferias tecnológicas de importancia mundial en el sector.	0.11	2	0.22
5.	Reglamentación para controlar la gestión forestal e impulsar la reactivación del sector forestal que espera incrementar las exportaciones de productos maderables.	0.05	3	0.15
6.	Nuevas especies maderables de la Amazonía como alternativas para la industria del mueble.	0.07	2	0.14
Sub Total		0.53		1.3
Amenazas				
1.	Incremento de la deforestación causado por las carreteras financiadas por Iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA) afectando el ecosistema y la biodiversidad.	0.10	2	0.20
2.	Choque intercultural con las poblaciones nativas de la Amazonía dando lugar a conflictos sociales por el paso de la carretera de interconexión con Brasil.	0.07	1	0.07
3.	El crecimiento económico de China se tornará moderado, una gran disminución en sus importaciones lo cual afectaría grandemente a países como Perú.	0.09	2	0.18
4.	Desarrollo de nuevas tecnologías para la industria del mueble a bajo costo en países referentes en Sudamérica como Brasil y Chile, incrementando la brecha existente.	0.07	2	0.14
5.	Actividades de deforestación de las empresas madereras, pequeños extractores madereros, comunidades nativas y extractores de productos no maderables	0.10	1	0.10
6.	Nuevos productos que reemplazan a la madera para la industria del mueble.	0.04	2	0.08
Sub Total		0.47		0.77
Total		1		2.07

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, p. 121.

Los valores asignados varían entre 1 y 4, representando la eficacia de las estrategias actuales para responder a los factores externos, es decir en qué medida el sector está respondiendo para aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas. En este caso el resultado obtenido es 2.1, lo que significa que el sector está respondiendo regularmente a las oportunidades y amenazas del entorno actual, por lo cual hay gran potencial que puede ser aprovechado y la industria debe prepararse para ello, así como que existen grandes amenazas que deben ser mitigadas.

3.5. La Industria y sus Competidores

Según D' Alessio (2015) el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y la atractividad de la industria donde la organización compete y desarrolla estrategias para muchas industrias. En la industria del mueble de madera se va a analizar las cinco las cinco fuerzas de Porter, las cuales son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y, (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los centros más importantes de comercialización, producción y transporte de madera en el Perú están concentrados en las tres ciudades amazónicas más grandes: Pucallpa en Ucayali, Iquitos en Loreto y Puerto Maldonado en Madre de Dios. Desde Ucayali se distribuye por la carretera Federico Basadre principal eje de comunicación con la ciudad de Lima (Mejía et al., 2015).

Según el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2013) el Vice Ministerio de Industrias mencionó, en toda la cadena de transformación de la madera se estima que existen 89 industrias instaladas en Ucayali, 109 en Iquitos, 20 en la Selva Central, 10 en el Alto Amazonas, ocho en Madre de Dios y alrededor de 1,500 en Lima, así como un promedio de 10,000 pequeñas empresas y microempresas. Es decir, existe una gran cantidad

de pequeños establecimientos dedicados a la transformación de la madera, pero aquellos de tamaño significativo se ubican principalmente en las ciudades de Pucallpa, Iquitos y Lima. Mientras en las dos primeras ciudades se localizan principalmente empresas de transformación primaria, en Lima se ubican las empresas más importantes dedicadas a la producción de manufacturas con mayor valor añadido (puertas y ventanas, muebles, entre otros) habiendo así una fuerte asimetría regional en la cadena de transformación de la madera.

Las principales empresas proveedoras de madera que se encuentran en el sector (ver Tabla 3), son un número reducido de 15 empresas representan casi el 70% de las exportaciones de madera y cuatro de ellas representaron el 46.31% del total. En este pequeño grupo de empresas proveedoras exportadoras, que son las más representativas en el país, se puede mencionar que algunas de sus factores relevantes de éxito para su gestión está en la oportunidad de contar con tecnología adecuada, personal técnico calificado, buena capacidad gerencial, obtienen madera de calidad y de manera formal y está al tanto de las tendencias del mercado y del consumidor. Se puede apreciar que la industria del mueble de madera, están fragmentado y el poder de negociación de sus proveedores es bajo debido a las numerosas pequeñas y micro empresas existentes en el sector.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La industria del mueble de madera está muy fragmentada por la cantidad de pequeñas empresas y micro empresas, por otro lado las necesidades del consumidor son muy heterogéneas en sus gustos. Del Águila y Villaseca (2008) indicaron que la principal exigencia de los consumidores locales son los precios bajos; no exigen calidad, certificaciones, plazos de entrega, distintas formas de pago, entre otros aspectos. El otro externo, la búsqueda de nuevos mercados que sean más exigentes en términos de calidad. De esta forma, el costo de la eficiencia, traducido en calidad, se vería compensado por el

beneficio de mejores niveles de rentabilidad. Las necesidades de los consumidores locales van hacer cubiertas en su prioridad por el bajo costo y la baja calidad de los muebles de madera y el consumidor externo busca calidad y muebles de madera innovadores diferenciados por un buen diseño pero con precios competitivos que permitan ser accesibles adquirirlos. Según Ccaipane (2011) un factor clave está en producir pensando en un mercado que todavía considera que el precio es un referente importante, pero que también ve a la calidad como un elemento importante dentro de sus criterios de decisión de compra.

Los clientes del sector A y B están buscando muebles funcionales de buena calidad. Igualmente requieren muebles grandes que llenen sus espacios y que tengan acabados de lujo, como aplicaciones de marfil y nácar. En la compra de muebles de madera influye mucho la capacidad adquisitiva de los compradores, los sectores socioeconómicos A y B van a preferir muebles de lujo y con acabados únicos (“Hay una guerra de precios en el mercado de muebles”, 2014).

En adición, en el 2013 aumentó la demanda de productos maderables en 6.6 %, a diferencia del 2012, según estudios realizados por la Sunat y Cámara Peruana de la Construcción [Capeco] (“El 65% de los limeños prefieren productos”, 2015). Por otro lado, las importaciones de muebles de madera y productos maderables ascendieron a más de S/ 865 millones, siendo el 40% en tableros aglomerados y el 31% en muebles (“El 65% de los limeños prefieren productos”, 2015). Los compradores tienen el poder de negociación y la capacidad de decidir qué tipo de muebles de madera a elegir debido a la oferta del mercado local y la oferta del mercado externo, mediante las importaciones de los muebles de madera en especial del mercado de China, donde prima el bajo costo y un diseño aceptable.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] (2007) debido al despegue tecnológico y energía de menor costo, ha aparecido otros productos como

el concreto reforzado, el plástico, el acero y el aluminio que actúan como un reemplazo a los productos maderables. Por otro lado según la FAO (2007) los costos se incrementan cuando se certifica para acceder a mercados internacionales donde lo solicitan, afectando la competitividad en costos versus a los productos no madereros que no necesitan ser certificados. Ejemplos específicos de productos sustitutos de madera son: el vidrio (para puertas y muebles), el plástico en laminados (para las chapas, para ventanas, puertas y muebles).

La formalidad y la certificación de la procedencia de la materia prima que es la madera es un factor de desventaja por el costo, en relación a la amenaza de los productos sustitutos que pueden reemplazar los muebles de madera. Según un estudio sobre los balances entre el ambiente y la energía de los productos de madera y sustitutos (FAO, 2007), informó que pueden haber algunas ventajas técnicas de estos materiales sustitutos, pero el balance energético y el equilibrio del ambiente de estos materiales son, en su mayoría, inferiores comparados con la madera. Un factor clave de éxito para la industria del mueble es la capacidad de la madera en su balance energético y el equilibrio del ambiente la cual se debería aprovechar para su continuidad y fabricación; muy aparte es aprovechar su elegancia, presencia y comodidad de los muebles de madera.

Otro producto sustituto es la industria de la melamine, que actualmente es un producto que compite fuertemente con la madera en la fabricación de muebles. La directora ejecutiva de CITE madera, Jessica Moscoso, precisó que esto se da sobre todo en la fabricación de muebles de oficina y de cocina, debido a los bajos costos de las planchas de melamine, además de que el proceso de fabricación con este material es más simple y requiere de un menor tiempo (“Melamine desplaza a madera,” 2012). Indicó así que la mayor parte de la población prefiere sus muebles de oficina y de cocina en melamine, dándose aún una excepción en los niveles socioeconómicos más altos, que los prefieren de madera.

Según la FAO (2007) se analiza la evolución reciente de mercados, que están siendo afectados por los productos sustitutos en relación al uso de la madera. En la Unión Europea se ha presentado cambios significativos con relación a la competencia y sustitución de la madera por otros materiales. Por ejemplo, en el mercado de ventanas se utilizan como materiales principalmente la madera, el PVC y el aluminio, en el sector de puertas externas, los materiales alternativos, tales como el PVC y el acero. En Estados Unidos los muebles que no son de madera, los componentes y partes (acero, plástico, vidrio, tela, otros) representan un 25% de las importaciones de ese país de muebles para habitaciones. En Japón se notó una reducción en el uso de maderas estructurales para construcción de casas de madera, el efecto en el consumo de los productos de madera de elaboración secundaria fue menor, ya que todas las casas requieren puertas, ventanas, pisos y muebles.

Los productos sustitutos son una amenaza para la industria del mueble de madera, generalmente por sus bajos costos y menores tiempos de fabricación. Sin embargo, como factores clave de éxito un atributo diferenciador de los muebles de madera está en su calidad, comodidad, elegancia y la durabilidad. Asimismo, hoy en día muchas de las decisiones de compra son tomadas basándose en una conciencia ambiental por lo que la oportunidad de productos a base de madera radica en una silvicultura responsable, con certificaciones, que sumado a la ventaja de que los productos de madera tienen mejor balance energético y el equilibrio del ambiente, puede impulsar al incremento en la utilización y consumo de muebles de madera sustituyendo a los sustitutos no maderables.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según The Finance Alliance for Sustainable Trade (2014), en cuanto a las oportunidades de negocio a nivel internacional en el sector maderero el Perú como parte del plan de desarrollo de las políticas comerciales y de crecimiento económico en donde presenta

los siguientes acuerdos comerciales, los tratados de libre comercio con China, Estados Unidos y Japón, los cuales permiten el ingreso libre de impuestos la partida de muebles

Por su parte, en la competencia interna las principales empresas con mayor valor FOB de importación durante el año 2014 los retails, fueron Saga Falabella S.A, Sodimac Perú, Homecenters Peruanos S.A., Tiendas por departamento Ripley, Ace Perú S.A.C, las cuales representan el 55% del valor total importado (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016). Entre los productos importados con mayores valores FOB durante el 2014 fueron los muebles de madera del tipo utilizados en dormitorios, los demás muebles de madera, asientos con relleno y armazón de madera, asientos giratorios de madera y partes de asientos de madera, representando el 81% del total importado. Los principales países de procedencia de las importaciones de muebles son China y Brasil, con 37% y 29%, respectivamente, seguidos lejos por Malasia con 5% (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

Los tratados de libre comercio que tiene el país, benefician el ingreso de nuevos entrantes al mercado nacional tanto como el ingreso de muebles de madera peruano a otros países, ambos libres de aranceles. A medida que esto suceda la oportunidad está en desarrollar una industria del mueble de mayor competitividad que permita atender el consumo interno como el externo.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Según la FAO (2007) los países de América Latina se clasifican en dos grupos con características bien diferenciadas. El primer grupo está formado por las tres grandes economías: la Argentina, el Brasil y Chile, que además de las ventajas comparativas que ofrecen sus recursos naturales, la característica sobresaliente de estos tres países está representada por su empresariado. Éste se caracteriza por la presencia de gerentes que tienen perspectivas a largo plazo y están dispuestos a asumir riesgos. Estos países tienen ventajas no solo comparativas sino competitivas como son estudios de competitividad industrial,

infraestructuras modernas para la transformaciones de productos de segunda transformación, investigación científica, análisis de mercado, tecnología de punta, conocimiento de los flujos de madera, certificación de la procedencia legal de la madera y apoyo del gobierno con fondos que ayuden al sector y la industria.

El segundo grupo está constituido por países emergentes y con gran potencial como el Uruguay, Venezuela, el Perú, Bolivia y Cuba, que a un no llegan a ser muy competitivos en comparación con los países de Brasil, Chile y Argentina. Las importaciones de muebles en 2014 alcanzaron los USD 129'163,062. Por su parte, en la competencia interna las principales empresas con mayor valor FOB de importación durante el año 2014 los retails, fueron Saga Falabella S.A, Sodimac Perú, Homecenters Peruanos S.A., Tiendas por departamento Ripley, Ace Perú S.A.C, las cuales representan el 55% del valor total importado. Entre los productos importados con mayores valores FOB durante el 2014 fueron los muebles de madera del tipo utilizados en dormitorios, los demás muebles de madera, asientos con relleno y armazón de madera, asientos giratorios de madera y partes de asientos de madera, representando el 81% del total importado. Los principales países de procedencia de las importaciones de muebles son China y Brasil, con 37% y 29%, respectivamente, seguidos lejos por Malasia con 5% (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

La rivalidad de los competidores surge debido a la ubicación o posición que quieren tomar en la industria del mueble, en la cual están compitiendo pudiendo usar diferentes estrategias para lograr su meta, pudiendo ser por precios, nuevos diseños, más publicidad, calidad de atención, respaldo financiero, entre otras. Asimismo, el Perú tiene una ventaja comparativa en cuanto a sus recursos naturales que debería beneficiar a la industria del mueble de madera, en contraste la amenaza está en que otros países uno de sus factores claves de éxito radica en la capacidad de gerencia a largo plazo en el sector y desarrollo tecnológico e investigación.

3.6. La Industria y sus Referentes

La actividad industrial en el Perú es insuficiente, por lo que depende de los recursos tradicionales y el desarrollo de la industria del mueble está muy fragmentada por las numerosas pequeñas y micro empresas, que pretenden surgir sin la tecnología adecuada y en pequeña escala dentro del mercado interno. Según Ccaipane (2011) la relevancia del sector maderero en el Perú está dada por el dinamismo generado en el mercado interno. La poca transitabilidad de los bienes madereros es muchas veces debido a los elevados costos de transporte y distribución que hace que las exportaciones sean escasas y que los mercados tengan un alcance principalmente local. El impulso de las importaciones de muebles de madera en Perú es gracias a la expansión del sector inmobiliario y a la mayor predisposición de las familias a gastar en equipamiento del hogar, así como por el mayor poder adquisitivo de la población. En relación a los países que exportan muebles de madera a Perú destacan Brasil, que participó con el 39% en el año 2012 y China, con el 31%, este último proveedor registrando un aumento de su participación en forma sobresaliente en los últimos 10 años.

Los competidores en el sector maderero en el mercado exterior son los países de Brasil es con mucha diferencia el mayor exportador de productos madereros de América del Sur, contabilizando por sí solo el 2.7% de las exportaciones mundiales y el 55% de las exportaciones de los países de América del Sur. Colombia, Ecuador y Perú son operadores bastante importantes en el mercado regional sudamericano (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

Según Centros Empresariales de Madrid en el Exterior – Oficina de China (2012) las exportaciones de China en muebles en el año 2011 fueron por un valor de US\$ 59,336 millones, más de la mitad de ellos de madera y aunque el nivel de exportación ha descendido ligeramente afectado por la recesión global, sigue jugando un papel muy importante. Según China National Furniture Association (como se cita en Centros Empresariales de Madrid en

el Exterior – Oficina de China (2012) China exporta un 40% de los muebles fabricados, lo que la sitúa como el primer exportador mundial de mobiliario.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Según D' Alessio (2015) el propósito de la MPC es señalar cómo esta una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en la industria del mueble de madera. En la industria del mueble de madera, se ha identificado los aspectos más relevantes para cumplir con el plan estratégico, son: (a) desarrollo tecnológico, (b) calidad de producto, (c) mejora de procesos productivos, (d) políticas económicas y sociales, (e) reforestación y materias primas, (f) sistemas avanzados en procesos de línea, (g) personal técnico para la producción, (h) diseño y creatividad y (i) capacidad para exportar. En la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) (Tabla 16), se identifica a los principales competidores de la industria del mueble del Perú, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de la industria de muebles de otras regiones. Para elaborar la matriz MPC, se consideró a los principales exportadores mundiales de muebles.

En esta matriz de MPC se está identificado a los principales competidores del Perú y se presenta algunas de sus fortalezas y debilidades, como se puede observar con el resultado de la matriz MPC de 1.8 para Perú, 3.55 para China que encabeza el nivel de competitividad mundial. A nivel mundial China, es la industria más competitiva con 3.55 por la alta participación en el mercado internacional, el desarrollo de la tecnología, en la mejora de sus procesos, sistemas avanzados de procesos en línea, capacidad de exportación, seguido de Brasil con 3.31 que encabeza la competitividad en latinoamericano por su capacidad en la calidad de sus productos y su manejo en la reforestación y materias primas, sistema avanzados e procesos en línea, seguido de Chile con 2.89 en su puntuación en el perfil

competitivo clave de éxito para desarrollar su industria. Se puede deducir a través de esta matriz que el Perú, es bastante débil en competitividad en Latinoamérica en relación a los países latinos evaluados.

Tabla 16

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) Sector Muebles y sus Partes

Factores clave de éxito	Peso	PERÚ		BRASIL		CHINA		CHILE	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo Tecnológico	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22
2 Calidad de producto	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39
3 Mejora de procesos productivos y líneas de producción	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
4 Políticas económicas y sociales	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
5 Reforestación y materias primas	0.10	1	0.1	4	0.40	2	0.2	3	0.3
6 Gerenciamiento a largo plazo	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
7 Personal técnico para la producción	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33
8 Diseño y creatividad	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
9 Capacidad de exportar	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
TOTAL	1		1.8		3.31		3.55		2.89

Nota: 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, p. 131.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En la matriz del perfil referencial (MPR) (Tabla 17), el principal referente es el país de Suecia, en la producción mundial de la industria del mueble que presenta un puntaje de 3.96, donde sus factores claves de éxito evaluados se obtiene el máximo puntaje, queriendo mencionar algunos como el desarrollo tecnológico, diseño y creatividad y la reforestación que involucra en forma directa al cuidado del medio ambiente, siendo un modelo económico a seguir.

Tabla 17

Matriz del Perfil Referencial Sector (MPR) Muebles y sus Partes

Factores clave de éxito	Peso	PERÚ		SUECIA	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo Tecnológico	0.11	2	0.22	4	0.44
2 Calidad de producto	0.13	3	0.39	4	0.44
3 Mejora de procesos productivos y líneas de producción	0.12	1	0.12	4	0.44
4 Políticas económicas y sociales	0.08	2	0.16	4	0.44
5 Reforestación y materias primas	0.10	1	0.1	4	0.44
6 Gerenciamiento a largo plazo	0.12	1	0.12	4	0.44
7 Mano de obra calificada para la producción	0.11	2	0.22	4	0.44
8 Diseño y creatividad	0.12	3	0.36	4	0.44
9 Capacidad de exportar	0.11	1	0.11	4	0.44
TOTAL	1		1.8		3.96

Nota. 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, p. 132.

3.8. Conclusiones

El Perú es un país con grandes fortalezas, entre ellas una muy importante es la gran cantidad de bosques maderables que posee muy destacable a nivel mundial, sin embargo no se aprovecha, no tiene una industria muy desarrollada.

Existen grandes argumentos que han hecho que el Perú se posicione como una economía de gran crecimiento a nivel mundial y esto le ha permitido fortalecer muchos aspectos que permiten desarrollar muchas industrias y por ello se cuenta con fundamentos que permitiría a la industria del mueble poder despegar como sector productivo. Por otro lado hay cambios en el entorno que pueden ser aprovechados ya que son importante para el éxito de la industria maderera tales como nuevas leyes forestales e iniciativas del gobierno que impulsarán el sector, a través de facilidades en diversos aspectos para el mejor manejo y fortalecimiento de la cadena de valor de la industria maderera. En este sentido por ejemplo

las facilidades que el gobierno debe promover para el acceso a financiamiento para las pequeñas y micro empresas de la industria del mueble de madera deben potenciarse cada vez más.

Una amenaza muy importante es la deforestación indiscriminada de los bosques, lo cual afecta bastante al sector ya que de no controlarse no va a ser una actividad sostenible en el tiempo. El tema social es también un punto muy sensible en los últimos años y en el Perú constantemente han ocurrido grandes conflictos con las comunidades por no existir un trabajo previo entre el sector y los stakeholders. El Perú cuenta con un gran potencial maderero, ya que tiene grandes extensiones de bosques tropicales maderables, sin embargo existen muchas brechas que hay que subsanar para poder hacer de la industria del mueble de madera, una industria de clase mundial altamente competitiva. Los factores claves de éxito para la industria del mueble de madera, se sustentan principalmente en una regulación forestal que el país debe implementar y ejecutar que permita garantizar la explotación responsable y sostenible de los bosques. El sector forestal y la industria del mueble, es una industria fragmentada donde muy pocas empresas logran exportar sus productos de valor agregado y de calidad como son los muebles de madera, lo cual es un problema debido a los diversos dificultades de logística para obtener la madera, mala calidad en el proceso de la madera, deficiente recurso humano y la poca presencia del Estado, haciendo que desperdicia la oportunidad de desarrollar al sector y la industria.

Capítulo IV: Evaluación Interna de la industria del Mueble de Madera

Mediante la evaluación interna se continúa profundizando en la situación actual para vislumbrar posibles acciones que presentadas como estrategias permitirán ir creando las bases para el presente plan estratégico.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la industria del mueble de madera depende, en gran medida, de la evaluación que se haga sobre los recursos con que se poseen. La evaluación interna que se ha desarrollado tiene en cuenta aspectos significativos que han sido mostrados en el censo manufacturero del 2007: (a) el 17 % de las empresas manufactureras del país corresponden al sector maderero haciendo de ella la segunda actividad empresarial más importante del país, (b) el 78% de las empresas del sector maderero pertenecen a la industria del mueble, y (c) el 98% de las empresas de la industria del mueble se componen de microempresas. Para obtener mayor información se aplicó un sistema de preguntas que permiten un análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la industria del mueble de madera el cual ha sido auditado teniendo en consideración estos aspectos significativos, como se puede observar en el Apéndice A.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004), el sector nacional de muebles de madera estaba conformado por una industria de tradición familiar, cuyo estilo predominante era el artesanal. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004) elaboró los dos perfiles del fabricante peruano de muebles de madera, donde en ese entonces la mayoría de las empresas peruanas en este rubro se encontraban en el perfil de fabricante tradicional (ver Tabla 18), con características muy relevantes como falta de visión organizacional y exportadora, tecnología desactualizada, producción en pequeñas escalas, entre otros. En adición, la viceministra Magali Silva de MYPE e industria del año 2012

promovió la especialización de los profesionales del sector madera y mueble, para formalizar una industria conformada en un 99% por empresarios de micro y pequeña empresa (Sector madera y mueble creció 9% hasta agosto, 2012), es decir la industria del mueble de madera posee una alta tasa de informalidad que arrastra la gestión entre la micro y pequeñas empresas que lo conforman.

Tabla 18

Dos Perfiles del Fabricante Peruano de Muebles de Madera

	Características
Fabricante moderno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción orientada principalmente a la exportación, ofreciendo productos de alta calidad con adecuados estándares de categoría internacional ▪ Adquiere insumos de alta calidad y de manera formal ▪ Cuenta con tecnología adecuada ▪ Utiliza hornos para el secado de madera que le permiten cumplir con estándares de clientes ▪ Utiliza mano de obra calificada ▪ Posee alta capacidad gerencial ▪ Tiene capacidad para responder a exigencias en especificaciones y tiempos de entrega ▪ Utiliza sistemas de información relativamente eficientes ▪ Desarrolla diseños propios o adopta diseños sugeridos por el comprador internacional ▪ Sigue cambios en las tendencias del mercado y preferencias del consumidor
Fabricante Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de tipo familiar, con una integración vertical vivienda-taller-tienda ▪ Produce muebles básicamente para el mercado local ▪ Falta de visión de organización empresarial y cultura exportadora ▪ Se abastece de insumos mediante intermediarios y en pequeña escala ▪ Posee talleres con infraestructura insuficiente y tecnología desactualizada ▪ No cuentan con hornos de secado o sistemas adecuados de secado ▪ Tiene grandes dificultades para acceder a financiamiento ▪ No cuenta con mano de obra calificada para tecnologías de producción ▪ No cuenta con capacidad de producción para acceder al mercado externo ▪ Realizan nuevos diseños a partir de la copia de revistas especializadas ▪ Imposibilidad de crear respuestas rápidas ante señales del mercado

Nota: Tomado de “Perfil del mercado y competitividad exportadora de muebles de madera,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2004 (http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/pex/pdf/Muebles_de_madera.pdf)

En consecuencia, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016) encontró también que en el sector de muebles de madera se desarrollaba un manejo del recurso forestal con presencia de tala ilegal, así como administración del recurso humano por debajo de lo aceptable, es decir sin los beneficios de ley, sin instalaciones ni equipos de protección personal adecuados y hasta trabajo infantil. Por lo que recomendó que uno de los procedimientos para lograr la formalización y uso responsable de los recursos es la sanción,

sin embargo, como se ha detallado, el camino que siguieron otros países, como Brasil, es que justamente también puede ser logrado mediante los incentivos adecuados cuya tarea del Estado es vital. Por lo tanto, como fortaleza se puede identificar que la industria del mueble peruano posee acabados artesanales que es un aspecto que puede servir como diferenciador frente a los productos producidos masivamente. En contraste como debilidad se encuentran la alta tasa de informalidad, así como una industria fragmentada por micro y pequeñas empresas que entre otras cosas no presenta líneas de carrea definidas para los colaboradores. En adición, se encuentra una industria mayormente en la fase de fabricantes tradicionales de escaso conocimiento de gestión administrativa de los recursos, no se desarrolla un gerenciamiento a largo plazo y tienen entre sus decisiones objetivos cortoplacistas.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015), el marketing entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Sin embargo las empresas que conforman la industria del mueble en el sector maderero del Perú no evidencian la existencia de áreas de marketing en sus organizaciones. No obstante se identifican claramente las características del mercado como son los clientes finales o consumidores, participación de mercado, distribución, ventas, calidad, competitividad, y posicionamiento.

Producto. El Ministro de la Producción (Produce), Piero Ghezzi Solís, subrayó que en el Perú se hace de todo un poco en productos maderables, es decir el sector solo está para impulsarlo para que sea sostenible, agregando que la madera peruana puede ser definido como artículo de decoración pues haciendo una similitud con la industria minera, lo que produce el Perú en madera es el equivalente a piedras preciosas, y tal vez oro, ni si quiera

plata. Lo que produce Chile, Canadá, Rusia, Suecia, Nueva Zelanda, que son bosques de pinos o de plantaciones, son el equivalente al plomo, zinc, cobre, estaño.

Es decir, que el recurso con el que se cuenta tiene más valor en términos de calidad en comparación con que cuenta otros países, sin embargo el reto está en aprovecharlo (“Sin sostenibilidad no hay nada”, 2016). Según entrevista a Santiago Mozo, propietario de La Ciudad del Mueble (“Diseño de muebles, un espacio para lograr el éxito”, 2015) afirma que un factor clave es el diseño innovador, no obstante los modelos tradicionales siempre tendrán acogida en el público, así como una oferta integral para sala, comedores y dormitorio. Por último, indica una tendencia creciente para la producción de muebles para ensamblar.

Precio. Según el Grupo RPP (2016) la caoba, considerada como el oro rojo, es una especie que debido a su gran demanda y valor en el exterior, la comercialización de estos asciende hasta 1,500 euros en Europa, aproximadamente 5,680 soles; no obstante, en el Perú, los nativos reciben solo 10 centavos de euro, por cada pie de caoba. La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016) identificó la tendencia del mercado a bajo precio que hoy en día se da en la industria de muebles de madera sustentada en el nivel de ingresos de la población.

En la Tabla 19, se observa que únicamente el segmento A/B dirige hasta el 10% de sus gastos a la adquisición de muebles. De otro lado, los segmentos mayoritarios y de la base de la pirámide se ubican entre 2% y 3% de gasto en muebles. En búsqueda de precios más accesibles se puede percibir el aumento de las importaciones a otros países cuyos productos y diseños se ajustan más a los gustos y preferencias.

Plaza. Como se detalló, EE.UU. fue el principal país de destino de las ventas de muebles de madera peruanas. Sin embargo, el aumento de las importaciones es más significativa debiéndose a la expansión de las tiendas por departamento y tiendas para el mejoramiento del hogar, tanto en Lima como en provincias. Estas se verán favorecidas por la

reducción en el precio promedio de importación de muebles de madera procedentes de Brasil y al bajo precio de los muebles comprados desde China, lo que permitiría realizar mayores compras a dichos países.

Tabla 19

Perú Urbano, Rural - Hogares - Ingresos y Gastos en Nuevos Soles 2013

Grupos de Gasto	Total	NSE AB	NSC	NSEC 1	NSC 2	NSED	NSEE
Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	71	234	78	87	65	49	36
Otros	1,865	4,201	2,533	2,743	2,239	1,642	931
Promedio gasto familiar mensual	1,936	4,435	2,611	2,830	2,304	1,691	967
Promedio ingreso familiar mensual	2,382	6,121	3,262	3,529	2,887	1,992	1,027
% del gasto promedio en muebles y enseres	3%	10%	3%	4%	3%	2%	2%

Nota. Tomado de “Investigación de acción para promover mejores condiciones de trabajo en el sector de madera y muebles,” por Organización Internacional del Trabajo, 2016. Adaptado de APEIM 2013 (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/publication/wcms_444102.pdf)

El destino principal de las exportaciones de muebles de madera peruano fue hacia Bolivia, donde el origen de las compras fueron por una empresa y por personas naturales que probablemente sean mayoristas como: Importadora Fremar Montano, Crisólogo Beltrán Arancibia, Mendoza Velásquez María y Montano Murguía Luz, las cuales en conjunto representan el 36% de participación en términos FOB y el 26% respecto a volumen. Por su parte, en EE.UU. los importadores son cuatro empresas especializadas en la producción y comercialización de muebles y partes de madera: Casa de Campo Inc, Casa Bonita Trading IIC, Silkroute intl y Art and Frame Direct. Finalmente, de acuerdo al valor FOB que se paga por metro cúbico en cada país, claramente, los envíos a los EE.UU. tienen mayor valor agregado (ver Tabla 20).

Promoción. La industria del mueble de madera está muy ligado con la industria de la construcción de inmuebles como oficinas, apartamentos, departamentos y casas, por lo que

todos los clientes de la industria de la construcción una vez adquirido lo implementan con muebles principalmente hechos de madera, lo que impulsa la industria materia del presente análisis.

Tabla 20

Principales Países de Destino de Muebles de Madera

País de destino	m3 2014	USD FOB Total 2014
Bolivia	1'195,111	5'436,767
Estados Unidos	18,784	5'214,202
Italia	1,362	1'138,277
Colombia	149,998	765,263
Panamá	22,881	661,076
Chile	145,309	623,534
Ecuador	99,247	339,189
México	16,925	142,117
Costa Rica	7,721	70,657
Hong Kong	1,105	36,624
Aguas Internacionales	85	28,885
Puerto Rico	148	18,094
Holanda	140	17,017
República Dominicana	6,128	16,071
Togo	8	15,526
Emiratos Árabes Unidos	44	12,749
Virgin Islands (British)	3	11,440
Cuba	60	10,392
Uruguay	260	10,133
Honduras	929	9,243
Otros	6,065	36,735
Total	1'672,312	14'613,991

Nota. Tomado de “Investigación de acción para promover mejores condiciones de trabajo en el sector de madera y muebles,” por Organización Internacional del Trabajo, 2016. Adaptado de APEIM 2013 (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/publication/wcms_444102.pdf)

En ese sentido los arquitectos vinculados al sector inmobiliario se presentan como los principales clientes y sus clientes se convierten en los consumidores finales de la industria del mueble. En relación a la investigación de mercados se tiene que las empresas de la industria del mueble de madera no realizan tales actividades, en tal sentido se basan en tendencias de mercado que van percibiendo por los pedidos de sus clientes y las comunicaciones internas en la industria que se suscitan entre proveedores y competidores. En tal sentido la fuerza de

venta no es tan eficiente pronosticando la venta, simplemente toman pedidos y trasladan tendencias del mercado, sin embargo la fortaleza está en el reconocimiento que los productos de la industria del mueble de madera tiene en sus acabados artesanales.

Por lo detallado, se puede encontrar que el Perú tiene como fortaleza no solo tener los recursos necesarios sino también de alta calidad de su materia prima con gran valor comercial en el exterior, como el caso de la caoba. Por otro lado, la debilidad es que no existe una cadena de valor sostenible para elaborar muebles de madera competitivos como en otros países por lo que el margen de ganancia de los buenos precios no llega a sector extractivo. En adición la competencia por la preferencia del consumidor dirigida a bajos costos hace que se recurra mayormente a las importaciones, dejando relegado la industria del mueble nacional por no competir a la par.

Por último, se identifica como fortaleza la relación directa que tiene el consumo de muebles de madera con el incremento por las tiendas por departamentos y sector inmobiliario lo cual genera una plaza importante de venta de los productos tanto en el Perú como el extranjero. Sin embargo, la debilidad está que no existe investigación de mercados para generar una gestión comercial que pueda desarrollar una relación de acuerdo a las necesidades y tendencias.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016) indicó que las exportaciones de muebles de madera son el reflejo de los problemas que existen alrededor de toda la cadena productiva y de las dificultades propias de la agregación de valor cuando se quiere ingresar a mercados en el exterior que tienen mayores exigencias de estándares de calidad. Es por ello, que en gran parte de la cadena de valor para la elaboración de muebles de madera se recurre a productos importados en gran medida de países como Chile, Ecuador, Brasil y Argentina, los que conforman el 64 % de estas importaciones. Esto se ve reflejado en su mayor

competitividad y nivel logístico ofreciendo al mercado peruano productos atendidos a tiempo, codificados y con certificación de calidad. Este último atributo, cada vez en el mundo de hoy responsable de los recursos explica también la reducción progresiva de las exportaciones.

Dentro de los procesos de acabado aún se ejecutan de forma artesanal en las empresas de la industria del mueble de madera evidenciando una baja aplicación de tecnología de punta en las empresas tradicionales que son las de mayor participación en la industria, las empresas modernas logran una mejor aplicación de estas tecnologías, pero son pocas. Siendo las empresas del segmento de la microempresa dirigidas por grupos familiares o siendo unipersonales, se percibe que la distribución de la planta está integrada a su vivienda no siendo muy viable la revisión y la frecuencia del diseño de las labores, en torno a ese ambiente se utilizan espacios disponibles como medios de almacenamiento pudiendo quedar al aire libre lo que podría ocasionar mermas en insumos que requieran estar bajo sombra.

La cadena de madera y muebles que empieza en el bosque, con todas las fortalezas que el país tiene a nivel de extensión y biodiversidad, también involucra una serie de desafíos de accesibilidad, conectividad, falta de logística, insuficientes recursos humanos y escasa presencia del Estado, que termina por configurar una cadena productiva donde se combina lo formal con lo informal, lo legal con lo ilegal y todas las formas de interacciones que es posible imaginar a medida que se avanza en la cadena de valor. Por otro lado, se identifica que 63 empresas han adoptado la certificación FSC (Forest Stewardship Council) otorgada por Rainforest Alliance que garantiza un manejo forestal a nivel social, ambiental y económico, teniendo así que para el acceso al mercado exterior se tiene que tener la Certificación de La Cadena de Custodia, que aseguran la producción con manejo responsable de la madera, actualmente solo 35 empresas en el Perú la poseen. En contraste, la naturaleza del sector tan dependiente del bosque hace que existan importantes deficiencias en la logística y el transporte de la madera, desde los primeros eslabones de la cadena.

Se identifica como debilidades que existe alrededor de toda la cadena productiva dificultades para la agregación de valor dependiendo en gran parte de las importaciones de otros países, teniendo los recursos necesarios para poder desarrollarlos en el Perú. Por lo que también limita la escasez de certificaciones que permitan acceder a otros mercados así como establecer estándares de producción.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según el estudio realizado por la Sunat en el 2013, el 96% de las empresas madereras registradas a nivel nacional eran microempresas (Gestión, 2015). De este total, el 37% se encuentran en Lima, seguido de Ucayali, Cusco y Loreto, con 6.8%, 5.7% y 5.5%, respectivamente.

Del mismo modo, de acuerdo a International Labour Organization [ILO] (2015) identifica en el sector de muebles madereros en el Perú que un problema muy profundo en la cadena son los índices altos de informalidad a nivel tributario, laboral. Asimismo, según la Organización Internacional del Trabajo (2016) en el sector madera y muebles predominan las transacciones en efectivo, probablemente por los altos niveles de informalidad que lo caracterizan; y, por el sistema de pago que existe con adelantos previos a medida que se avanza en el trabajo en los últimos eslabones de la cadena. Por otro lado, ya es conocido que el crédito para para microempresas tiene elevados requisitos, con altas tasas y montos limitados es así que el financiamiento se vuelven realmente difíciles. Entre las debilidades se encuentra que la informalidad existente, no permite el acceso a créditos con las instituciones bancarias, por lo que quedarían pendientes las medidas que desarrolle el Estado para poder impulsar la industria del mueble de madera.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según International Labour Organization [ILO] (2015) el sector de madera y muebles es un sector pequeño, con una población económicamente activa (PEA) ocupada de 191,564

personas, que incluyen productores y trabajadores del sector formal e informal, de estos 91% de los empleados son varones y el 80.9% son no pobres. El 72% de la PEA ocupada está en las dos actividades priorizadas bajo análisis: fabricación de partes y piezas, y fabricación de muebles, y el 44% de la PEA se concentra en Lima. De las empresas que caben como el grupo objetivo SCORE, solo hay 54 empresas; el resto son micro y pequeñas empresas (MYPES) con 20 trabajadores o menos. A nivel de lo que es empleo, de acuerdo a las estimaciones de OIT (2016), se tiene que el crecimiento del empleo será de 8% desde 2012 a 2020 (calculado en un escenario de crecimiento ascendente a 5% en el PBI). Se estimó que el sector Industria de madera y muebles tendrá una participación de 1.7 % y 1.8 % para el 2016 y 2018 respecto del empleo total del país, respectivamente. A su vez se encontró que existe una alta demanda de mano de obra calificada a distintos niveles sin embargo se percibe un mercado laboral poco atractivo para los profesionales de la carrera de Ciencias Forestales lo que obtuvieron un sueldo promedio de S/2,093 en el año 2015, bajo con respecto a otras carreras profesionales.

Una de las fortalezas es que el recurso humano cuenta con gran creatividad para el desarrollo de diseños. Sin embargo, como debilidad es que en la actualidad no se desarrollan políticas de contrataciones, despidos, entrenamientos, línea de carrera, tercerización, incentivos, ni de control ausentismo y puntualidad, asimismo, que no está promovida las capacitaciones ni carreras profesionales relacionadas al sector.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Estas empresas se caracterizaban por invertir sus recursos en la extensión de sus procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia. No obstante, las empresas medianas y grandes, con mayor tecnología de producto, fabricaban mayormente muebles de madera dirigidos a un mercado interno más exigente y a la exportación. Los sistemas de información que están a disposición

de la industria del mueble de madera provienen esencialmente del Estado que integra la información de varios ministerios a través del Sistema de Información Gerencial (SIGO) del Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR), un sistema para orientar la inversión, transformación y comercialización de madera de procedencia legal disponible para el sector privado de la industria. Como debilidad en cuanto a sistemas de información de soporte de las áreas como finanzas, operaciones o logística de la organización no se evidencia una herramienta utilizada en las microempresas que como ya se ha mencionado conforman el 98% de las empresas de la industria del mueble de madera. Por lo tanto no se manejan presupuestos para sistemas de información y comunicaciones.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Estado promueve el CITE Madera para promover la innovación en la cadena productiva del mueble en la industria, asignando recursos al Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) bajo la supervisión de Ministerio de la Producción para poner el Centro de Innovación Tecnológica de la Madera (CITE Madera) al servicio del Sector Maderero y la Industria del Mueble tal como se informa en el portal de CITE Madera; existen dos CITE Madera en el Perú, uno en la ciudad de Lima y otro en Pucallpa que proporcionan servicios de capacitación y asistencia técnica en todos los niveles. Adicionalmente, el Estado ha creado el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM) que de acuerdo a lo que menciona el portal de InnovatePeru (2016) está orientado a: (a) promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica para las empresas, y (b) desarrollar y fortalecer las capacidades de generación y aplicación de conocimientos tecnológicos para la innovación y el desarrollo de las capacidades productivas y de gestión empresarial de los trabajadores y conductores de las microempresas.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y

debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 21).

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1.	Posee acabados artesanales como aspecto diferenciador frente a productos producidos masivamente.	0.05	4	0.20
2.	Madera peruana definida como un artículo de decoración y con mayor valor en términos de calidad.	0.09	3	0.27
3.	Modelos tradicionales tienen acogida en el público.	0.07	4	0.28
4.	Tendencia creciente para la producción de muebles para ensamblar.	0.07	3	0.21
5.	El valor FOB que se paga por m3 exportado a EE.UU. es el más alto.	0.09	4	0.36
6.	El consumo de muebles de madera tiene una relación directa con el incremento de las tiendas por departamento y el sector inmobiliario.	0.05	3	0.15
7.	Acceso al mercado exterior a través de certificaciones FSC y de Cadena de Custodia.	0.09	4	0.36
8.	Acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica a través de CITE Madera.	0.09	3	0.27
9.	Promoción de la innovación por parte del Estado a través de FIDECOM	0.04	3	0.12
Sub Total		0.64		2.22
Debilidades				
1.	Se desarrolla un manejo del recurso forestal con presencia de tala ilegal.	0.05	2	0.10
2.	Administración del recurso humano por debajo de lo aceptable.	0.05	1	0.05
3.	Alta tasa de informalidad en una industria en fase de fabricante tradicional.	0.06	2	0.12
4.	Aumento de las importaciones de productos y diseños que se ajustan más a los gustos y preferencias del público.	0.02	2	0.04
5.	No existe una cadena de valor sostenible para elaborar muebles de madera competitivos.	0.02	1	0.02
6.	No existe investigación de mercado para desarrollar una relación entre necesidades y tendencias.	0.08	2	0.16
7.	Baja tecnología de punta en las empresas tradicionales que son las de mayor participación en la industria.	0.03	2	0.06
8.	Bajo valor agregado en la cadena productiva para acceder a mercados internacionales.	0.02	2	0.04
9.	Alto nivel de informalidad a nivel tributario, lo que ocasiona altas tasas de interés y monto limitados de financiamiento privado.	0.03	1	0.03
Sub Total		0.36		0.62
Total		1		2.84

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

Se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la industria del mueble de madera tiene 11 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y seis debilidades, los cuales se han obtenido después de desarrollar el análisis AMOFHIT de la industria. El resultado de la ponderación de la MEFI es de 2.82, un puntaje significativamente por encima de 2.5 que indica una posición interna fuerte según D'Alessio (2015).

4.3 Conclusiones

Las microempresas de la industria del mueble de madera no se desarrollan un proceso de planeamiento formal, por lo que no se prevé el uso de tecnología en los procesos sea de punta. Esta falta de planeamiento también ocasiona que no se manejen presupuestos que permitan operar de manera sostenida a la empresa y que tampoco se cuente con un sistema de información gerencial que dé soporte a la toma de decisiones. El reto de la industria del mueble es incrementar la formalización dirigiendo la creatividad de los diseños artesanos hacia las nuevas tendencias a bajos costos, grandes producciones con uso de tecnología y puntos de ventas en retails.

Capítulo V: Intereses de la Industria del Mueble y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se plantea aspectos de interés que permitan alcanzar niveles competitivos internacionales mediante la formulación de objetivos concretos para alcanzar la visión que el planeamiento estratégico va planteando para la industria del mueble de madera en el Perú.

5.1. Intereses de la Industria del Mueble

Los intereses son aquellos aspectos que el sector debe alcanzar para ser competitivo y obtener éxito en la Industria del Mueble. Para el caso de la Industria del Mueble los intereses que se han considerado son los siguientes: (a) incrementar las exportaciones de muebles de madera, (b) desarrollar y promover el uso de tecnología, (c) incrementar la responsable provisión continua de madera, (d) contar con personal técnico calificado, (f) desarrollo social, (g) contar con un sistema de control de calidad y certificaciones, (g) contar con desarrollo e innovación en la fabricación de muebles.

Incrementar las exportaciones de mueble de madera. En la actual brecha existente de la balanza comercial en déficit, al tener los recursos necesarios se debería competir aumentando las exportaciones.

Desarrollar y promover el uso de tecnología. Al contar con los equipos, permitirán cumplir con los estándares de calidad exigidas por los clientes nacionales e internacionales. A su vez incrementará la productividad y la capacidad de producción para atender la demanda interna y exigente demanda externa.

Incrementar la responsable provisión continua de madera. Siendo responsable medioambientalmente cubriendo la brecha de deforestación existente con plantaciones de árboles que el futuro impulsen la cadena de abastecimiento de muebles de madera que permitirá responder y cumplir con los tiempos de entrega a los requerimientos.

Contar con personal técnico calificado. Al contar con mano de obra calificada en tecnologías de producción permitirá que se elaboren productos de calidad que cumplirán las exigencias del mercado con estándares internacionales. Asimismo, es importante contar con las mejores prácticas con profesionales en cada área organizacional.

Desarrollo social. Posibilitará el desarrollo inclusivo con las comunidades donde se desarrolle la actividad extractiva generando sinergias como mano de obra de la zona que fomenten un clima de desarrollo común.

Contar con un sistema de control de calidad y certificaciones. Al contar con una evaluación y control continuo de sus procesos que cumplan con las exigencias del mercado internacional en la elaboración de sus productos.

Contar con desarrollo e innovación en la fabricación de muebles. En la actualidad la mayoría de trabajos se hacen de manera familiar o informal, al capacitar al personal y contar con mano de obra especializada en el sector permitirá desarrollo de diseños propios y estar al día con las tendencias del mercado nacional e internacional.

5.2. Potencial de la Industria del Mueble

La industria del mueble tiene un gran potencial por desarrollar, la gente gusta de la madera, pero se identifica el problema en la oferta de calidad y costos bajos. Aún no entran los retails con fuerza, de tal manera que los limeños puedan ir y comprar los materiales para llevárselo a su casa, pues aún hay que ir a buscar al carpintero, mientras que esto no sucede con los productos importados (“65% de los limeños prefieren”,2015).

En noviembre de 2014 se instaló la Mesa Forestal y se trabajó todo un plan de trabajo multisectorial junto con la PCM, el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Producción y el empresariado. Uno de los aspectos clave para desarrollar fue la reglamentación de la Ley Forestal. Esto permitiría que se tengan proyectos de inversión pública importantes con la finalidad de hacer crecer el sector maderero industrial

de manera sostenible. El gran reto en la industria del mueble está en la formación técnica que va a acompañar a la innovación y al desarrollo de nuevos productos. Es un tema de cadena y es necesario impulsarlo para crear nuevos productos y no solo hacer una copia. Es necesario reactivar el currículo que incentive el desarrollo de la participación de los jóvenes para una formación especializada. También falta el mayor apoyo del sector financiero ya que muchas empresas no tienen aval crediticio (Sector maderero crecerá 7% impulsado por las inmobiliarias, 2015).

El Ministro de Agricultura y Riego, Juan Manuel Benites, declaró que el desarrollo del sector forestal en el país permitirá incrementar entre 1% y 1.5% el Producto Bruto Interno (PBI) nacional. Además, destacó el enorme potencial tiene este sector en la conquista de nuevos mercados y la posibilidad de convertirse en una alternativa de desarrollo. El titular del Ministerio de Agricultura (Minagri) expresó que la promulgación de los reglamentos de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N°29763 impulsarán al sector en los próximos años, pues los bosques peruanos han sido y son fuente de trabajo para miles de personas que viven de estos recursos, se espera que estas normativas incrementen las exportaciones de productos maderables de US\$150 millones a US\$300 millones anuales para el 2017, y reducir las importaciones en 50% al 2021. Del mismo modo, el Minagri expresó que la medida contribuirá a controlar la tala ilegal a través del fomento del mercado de madera legal, así como el impulso a iniciativas como el Pacto Nacional por la Madera Legal. Benites declaró que se espera que el sector forestal sea una actividad a prueba de balas y que la madera sea de origen legal, y para ello se debe realizar un trabajo conjunto entre todas las entidades del Estado involucrada con este rubro (El desarrollo del sector forestal podría incrementar entre 1% y 1.5% el PBI nacional, 2016).

Las competencias distintivas de la industria del mueble de madera, está dirigida a la fabricación de muebles a bajo costo de calidad con diseños de acuerdo al requerimiento del

mercado y de los clientes nacionales e internacionales, las ventajas competitivas son el gran potencial forestal como fuente de materia prima para la fabricación de muebles, el personal capacitado con creatividad e ingenio para la obtención de nuevos modelos de muebles pero es muy poca la mano de obra especializada, es una gran oportunidad de capacitar y desarrollar el potencial humano, y se competir con los muebles producidos por otros países.

5.3. Principios Cardinales de la Industria del Mueble

Se analizarán los cuatro principios cardinales en la industria del mueble para poder reconocer las oportunidades y amenazas del sector, estos son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses y, (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

La influencia de terceras partes. La industria de muebles es dependiente directa de la madera que proviene del sector forestal y este sector es regulado por la Ley Forestal y de Fauna Silvestre decretada por el Congreso de la República, la cual tiene por objeto normar, regular y regular el uso sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre del País. A su vez se crea órganos que serán los encargados de la gestión y administración de los recursos forestales y de fauna silvestre a nivel nacional, el Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA], se crea el Consejo Nacional Consultativo de Política Forestal [CONAFOR] en el ámbito del Ministerio de Agricultura, como organismo de más alto nivel de consulta de política forestal, se crea el organismo supervisor de los recursos forestales maderables [OSINFOR] perteneciente a la Presidencia del Consejo de Ministros, la cual supervisara los contratos de concesión forestal. En el año 2011 se aprueba una nueva ley forestal 29763 la cual tiene por objeto normar, regular y regular el uso sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre del país. A su vez se crea otros organismos especializados como el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] perteneciente al Ministerio de Agricultura, El Serfor es el ente rector del

Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre [Sinafor] y se constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional, encargada de dictar las normas y establecer los procedimientos relacionados a su ámbito (Ley Forestal y de Fauna Silvestre, 2000).

Según el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016) indicó que uno de los temas de agenda analizado fue la aplicación gradual de la Ley 29763 y la formalización de las actividades de aprovechamiento de los recursos forestales y de fauna silvestre, con el fin de tomar en cuenta las solicitudes de permiso ingresadas antes de la puesta en vigencia de la norma, el primero de octubre del 2015. La Directora Ejecutiva del SERFOR, Fabiola Muñoz informó sobre los avances de las normas complementarias de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, los 15 lineamientos que se encuentran en proceso de aprobación y la conformación del Registro Nacional de Regentes Forestales y de Fauna Silvestre. Asimismo, indicó que el Decreto Legislativo N° 1220 que establece medidas para la lucha contra la tala ilegal, tuvo como propósito actuar en aquellos casos donde se tenía certeza absoluta de una extracción ilegal como la que sucede en algunas Áreas Naturales Protegidas [ANP].

El Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] entregó a ocho regiones amazónicas del Perú diversos equipos y bienes, con el fin de mejorar la capacidad de control y vigilancia de los recursos forestales y de fauna silvestre en 98 sedes y puestos de control. Los equipos -valorizados en 5 millones 428,209 soles fueron entregados a los representantes de los gobiernos regionales de San Martín, Amazonas, Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Huánuco, Pasco y Junín (“Regiones amazónicas reciben equipo”, 2016). En conclusión, la influencia de terceras partes se dan: (a) el Gobierno que promulga las leyes que regulan la normativa el sistema forestal, puesto que vigilan la materia prima principal fuente de materia prima para la fabricación de muebles de madera, (b) la tendencia mundial las que demandan menores costos, buena calidad y diseños diferenciadores con certificaciones de procedencia (c) conciencia social, con las comunidades dentro de la actividad extractiva.

Los lazos pasados y presentes. Germana (2008) comentó que los muebles en el Perú datan desde siglos atrás, en el siglo XVIII, el uso de muebles en el Perú se inicia en el periodo virreinal, el mueble es un objeto creado por el hombre básicamente para su comodidad, pero a la vez contiene una serie de valores estéticos y expresa de manera directa diversos datos de la cultura, el modo de vida y la manera de pensar de las sociedades que lo produce.

Según Lluberes y Ricardo (2016) la historia de la evolución de los muebles en sus diferentes estilos y gustos en el Perú data de mediados del siglo XVIII donde abundaba en el país el estilo chippendale, del que destacan las sillas con respaldo calado y decorado con volutas que dejan ver la inspiración barroca. La influencia de los países colonizadores llevó hasta las Américas los estilos europeos. En México se aplicó la talla en madera a muebles en cuya decoración se combinaba el estilo español con el de los pintores indígenas; los diseños se inspiraban en el estilo renacentista, que también proliferó en Perú, especialmente en la costa, mientras que el Alto Perú se decidió por el estilo churrigueresco. Esto dio paso a principios del siglo XX a dos tendencias: la restauración de formas antiguas de madera nueva y la necesidad de adaptación a la nueva construcción, sin adornos superfluos, éste último estilo está inspirado en la arquitectura funcional y se caracteriza por la sencillez de diseño, superficies planas y espaciosas, solidez estructural, entre otros. En los años la industria del mueble pasa por muchas etapas donde finalmente va a prevalecer la sencillez, la comodidad, la práctica en su uso y las mejoras de sus procesos en su fabricación, abaratando los costos, dejando de lado los adornos superfluos o muy suntuosos en la actualidad. Esto prevalece como una gran oportunidad para desarrollar el mercado donde los consumidores busca muebles de bajo costo y de calidad y como amenaza latente en los retails que ingresan con productos importados al mercado con muebles de bajo costo pero no de calidad.

El contrabalance de los intereses. El Perú ha desarrollado políticas de comercio exterior y los tratados de libre comercio con dos estrategias de integración al mundo mediante dos instrumentos, Negociaciones Comerciales Internacionales (NCI) que han mejorado las condiciones de acceso a los mercados externos y Desarrollo del Comercio, mediante el Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX), obteniendo una mayor oferta exportables, mercados, facilidad de comercio y la cultura exportadora, favoreciendo en el crecimiento de las exportaciones tradicionales y no tradicionales. Estos tratados abren las puertas a los países para facilitar el comercio internacional, en el último año que pasó las exportaciones de muebles y sus partes alcanzaron un valor de exportación en diciembre 2015 de US\$ FOB 6.72 millones, variando negativamente en comparación al año anterior en 14.03%. El principal mercado de destino de las exportaciones de este sub-sector es Estados Unidos el cual representa el 57.63% de participación, seguido por el mercado de Panamá con 15.13% de participación, seguido por Italia con 13.97%, Chile con 6.62%, Ecuador con 3.33% y otros con 3.30% (Asociación de Exportadores [ADEX], 2016).

Es una gran oportunidad con los tratados de libre comercio abren las puertas del mercado internacional, ayudan a desarrollar el comercio y los negocios con esos países, pues se abren las puertas a nuestras exportaciones, se disminuyen o se retiran los aranceles permitiendo el libre comercio entre los países, y la amenaza latente, traer desventajas para productores peruanos es competir con productos de otros países que ingresen al Perú sin arancel.

Conservación de los enemigos. Los principales competidores referentes son los países vecinos latinoamericanos Brasil y Chile, en la competencia de la exportación en la industria del mueble, esta rivalidad nos permite lograr una competitividad de mejora permanente y de desarrollo, de acuerdo a las exigencias del mercado nacional e internacional. Por ello es importante mantener la competencia, ya que eso promueve la mejora continua y la

innovación. Según D' Alessio (2015), es necesario poder conservar una cierta cantidad de enemigos, con los cuales se puedan manejar relaciones que permitan construir una competencia que agregue valor al desarrollo del país. Hay oportunidad de mejorar la productividad y el desarrollo del sector de muebles de madera desarrollan clúster para la industria del mueble para la exportación.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Mueble (MIO)

En la Tabla 22 se presenta la Matriz de Intereses de la Industria del Mueble.

Tabla 22

Matriz de Intereses de la Industria del Mueble

Intereses de la Industria		Intensidad del Interés	
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar las exportaciones de muebles de madera	MINCETUR, PRODUCE, PROMPERU		Consumidor final.
2. Desarrollar y promover el uso de la tecnología.	CITE Madera, y sector privado	PRODUCE, Minagri, ADEX	
3. Aumentar la responsable provisión continua de madera.	Sector privado	MINAM	Consumidor final.
4. Contar con personal técnico calificado.	CITE Madera y sector privado	SENATI, SUNEDU	
5. Desarrollo social.	MINTRA, SUNAFIL, ESSALUD	Minagri	
6. Contar con un sistema de control de calidad y certificación.	Sector privado	MINAM, PRODUCE	Consumidor final.

Nota. 4. fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategia externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D’Alessio, 2015). Los objetivos tienen como fin hacer que para el 2026 la industria del mueble en el sector maderero esté más integrada a las exportaciones y que su producción este integrada a la universalidad de las variedades diseñadas para el consumo del sector industrial de la producción de muebles de madera de bajo costo tanto para el consumo interno como para el exterior.

OLP1: Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera en US\$ 50 millones de dólares. En el año 2015, las exportaciones de la industria del mueble fueron de US\$ 6.72 millones.

OLP2: Para el año 2026, incrementar desarrollar y promover el uso de tecnología financiando al 50% de las empresas del sector y aperturando CITES en Arequipa, Trujillo y Lima. En el año 2016, el nivel tecnológico es bajo.

Según la Organismo Internacional de Trabajo (2016), existe acuerdo en que hay poca innovación y tecnología en ambos tipos de transformación. En primera transformación, la mayoría coincide en que es bueno que los pequeños extractores utilicen aserraderos portátiles, pero reconocen que las prácticas que se usan están dando como resultado altos niveles de merma en el aprovechamiento de la materia prima. En segunda transformación, se coincide en que el poco acceso a la tecnología tiene un impacto en la baja productividad de los talleres y carpinterías.

OLP3: Para el año 2026, incrementar la producción nacional de producción de madera a 50 millones de metros cúbicos anual. En el año 2015 la producción es de 7.9 millones metros cúbicos anual.

OLP4: Para el 2026, incrementar el personal calificado para satisfacer la demanda de personal técnico. En el año 2016, el personal calificado es insuficiente.

Según la Organismo Internacional de Trabajo, [2016] En la dinámica de la investigación, una de las constantes ha sido el reclamo por la falta de mano de obra calificada a distintos niveles. En las medianas y grandes empresas, la percepción es que faltan técnicos capaces de diseñar, monitorear y manejar procesos de producción y que los operarios, pueden ser preparados internamente. Para las micro y pequeñas empresas, que es imposible que contraten a los técnicos especializados, lo que faltan son operarios calificados para las distintas etapas de la cadena de valor. Sin embargo, a pesar de que todo indica que existe una

demanda, aparentemente no hay una oferta educativa que la satisfaga. Es más esta ha ido reduciéndose, como ha sido el caso de SENATI que ha dejado de dictar la carrera técnica de carpintería y ebanistería. El Estado no tiene una política explícita para promover la formación y capacitación en el sector madera y mueble.

OLP5: Para el 2026, disminuir en 50 % la inseguridad laboral en el sector maderero.

En el año 2016 el 85 % de personas trabajan en forma insegura.

OLP6: Para el 2026, incrementar a 1000 empresas certificadas en manejo sostenible del uso de la madera. En el año 2016 existen 63 empresas certificadas.

5.6. Conclusiones

El análisis de los intereses organizacionales y los principios cardinales permite evaluar las oportunidades y amenazas en la industria del mueble buscando convertir a la industria del mueble en un importante actor dentro de las exportaciones de la nación, esto se logrará con la misión logrando que el sector desarrolle estándares de calidad que lo lleven a la certificación que le otorgue reconocimiento internacional, aumente la demanda de sus productos contribuyendo a incrementar las exportaciones participando así de una manera más activa en el desarrollo económico del país.

El CITE Madera es un actor importante en la industria del mueble debido a que proporcionará los estándares de manejo de la madera por parte de los operarios que permita reducir las mermas en la producción por manipulación informal, con ello se logrará alcanzar los estándares internacionales que permitirán certificar a los muebles producidos como de calidad de exportación. Los intereses del sector se orientan a desarrollar la Industria del Mueble en estableciendo seis objetivos de largo plazo que tienen la finalidad de lograr el cumplimiento de la visión para el año 2025, teniendo como base lograr un estándar de calidad en la producción y calidad, e incrementar su participación en las exportaciones peruanas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se establecen las estrategias que son evaluadas por las diversas matrices propuestas por D'Alessio (2015) para llegar a las estrategias retenidas que darán paso al establecimiento de acciones a concretar para la puesta en marcha del plan estratégico que se plantea en la presente investigación.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015) esta es una de las matrices más importantes dentro del procesos estratégico ya que requiere un exhaustivo razonamiento para poder generar estrategias en cuatro celdas de dicha matriz. Estas son fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, y debilidades y amenazas.

La construcción de esta matriz se hace a partir de las oportunidades y amenazas dadas en la matriz MEFE y las fortalezas y debilidades dadas en la matriz MEFI. En ese sentido se generan estrategias externas específicas y en ciertos casos estrategias internas. Las estrategias externas e internas surgen de explotar, confrontar, buscar y evitar, cuando se combinan los factores críticos de éxito.

Este proceso consiste en el emparejamiento de los cuatro parámetros antes mencionados traduciéndolas en estrategias cruzadas, dicho emparejamiento debe procurar desarrollar en primer lugar estrategias externas específicas y tener cuidado que son acciones a largo plazo para no confundirse con las tácticas que son actividades de corto plazo. Esta matriz es la base para todo el proceso estratégico ya que establecerán las estrategias específicas que se propondrán inicialmente para cumplir con los objetivos de la industria del mueble y así llegar a alcanzar la visión planteada en el capítulo dos. Luego más adelante se ira discriminando las estrategias conforme se vaya evaluando en función a diversos aspectos que permitirán obtener un grupo de estrategias finales (ver Tabla 23).

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2015), son las estrategias justamente las que permitirán llevar a una organización del presente a un futuro deseado. Estas estrategias son generadas y elegidas como parte del proceso estratégico con la ayuda una serie de matrices que permiten entender mejor el entorno externo e interno de una organización.

Una de estas matrices es la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la cual fue elaborada por Dickel en 1984, y que es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización en base a los factores relativos a la industria y a la organización misma. La matriz PEYEA esquematiza cuatro cuadrantes cuyos ejes representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno). Estos cuadrantes representan el tipo de estrategia más adecuado para una empresa la cual puede ser: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva, y (d) competitiva.

Según D'Alessio (2015) la fortaleza y la ventaja competitiva de una organización medirá la capacidad de ésta para lograr alta rentabilidad y poder hacer frente situaciones difíciles; por otro lado la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria brindaran entornos positivos o negativos para el crecimiento de la organización. Según se aprecia en la matriz PEYEA de la Tabla 24, la industria del mueble de madera en el Perú se encuentra ubicada la celda de postura conservadora. En este sentido la industria del mueble debe ser analizada con mucha profundidad y determinar las oportunidades de sus productos y los mercados para desarrollarlos conservadoramente. Tener en cuenta que uno de los factores críticos de esta industria es la poca competitividad de los productos.

Así mismo, D'Alessio (2015) menciona que para las industrias ubicadas en el cuadrante conservador se recomiendan las siguientes estrategias: (a) segmentación de

Tabla 23

Matriz FODA

FORTALEZAS(F)			DEBILIDADES (D)		
		1. Posee acabados artesanales como aspecto diferenciador frente a productos producidos masivamente.		1.	Se desarrolla un manejo del recurso forestal con presencia de tala ilegal.
		2. Madera peruana definida como un artículo de decoración y con mayor valor en términos de calidad.		2.	Administración del recurso humano por debajo de lo aceptable.
		3. Modelos tradicionales tienen acogida en el público.		3.	Alta tasa de informalidad en una industria en fase de fabricante tradicional.
		4. Tendencia creciente para la producción de muebles para ensamblar.		4.	Aumento de las importaciones de productos y diseños que se ajustan más a los gustos y preferencias del público.
		5. El valor FOB que se paga por m3 exportado a EE.UU. es el más alto.		5.	No existe una cadena de valor sostenible para elaborar muebles de madera competitivos.
		6. El consumo de muebles de madera tiene una relación directa con el incremento de las tiendas por departamento y el sector inmobiliario.		6.	No existe investigación de mercado para desarrollar una relación entre necesidades y tendencias.
		7. Acceso al mercado exterior a través de certificaciones FSC y de Cadena de Custodia.		7.	Baja tecnología de punta en las empresas tradicionales que son las de mayor participación en la industria.
		8. Acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica a través de CITE Madera.		8.	Bajo valor agregado en la cadena productiva para acceder a mercados internacionales.
		9. Promoción de la innovación por parte del Estado a través de FIDECOM		9.	Alto nivel de informalidad a nivel tributario, lo que ocasiona altas tasas de interés y monto limitados de financiamiento privado.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1.	Mejora de los sistemas de transporte gracias a las carreteras interoceánicas que conectaran la costa de Brasil con la costa de Perú	FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail. F1, F2, F3, O2, O4.	DO1	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial. D1, D6, D8, D9, O4, O5, O6
2.	Acuerdos Comerciales Internacionales (China, EE.UU., Unión Europea, Japón, Corea del Sur).	FO2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas retail más representativas para promover el consumo per cápita de muebles de madera, con la tendencia de costos bajos utilizando diversas especies existentes. F1, F2, F3, O4, O6.	DO2	Abrir plantas de producción de partes de muebles con maquinaria moderna cerca de las regiones de mayor producción de materia prima, con diseño innovador y reduciendo costos por transporte de traslado. D1, D5, D8, O1, O2, O4.
3.	El mercado laboral en los Estados Unidos está teniendo una recuperación significativa, lo cual beneficiaría a las exportaciones peruanas.	FO3	Producir muebles de madera de diseño original con motivos peruanos y del país cliente para identificación y consumo por identidad. F1, F2, F3, O2, O4, O6.	DO3	Crear alianza estratégica con el gobierno para investiga especies forestales que puedan ser transformadas en muebles a menor costo. D1, D2, D8, D9, O4, O5, O6.
4.	Intercambio tecnológico internacional a través del CITE Madera y su participación en ferias tecnologías de importancia mundial en el sector.	FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y Mexico. F1, F2, F3, O3, O4, O6.	DO4	Capacitar al MiPyME en los procesos productos del sector para generar empresas formales y amigables con el medio ambiente y la biodiversidad. D2, D3, D5, D8, D9, O2, O4, O5.
5.	Reglamentación para controlar la gestión forestal e impulsar la reactivación del sector forestal que espera incrementar las exportaciones de productos maderables.	FO5	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos. F9, O4.		
6.	Nuevas especies maderables de la Amazonía como alternativas para la industria del mueble.				
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1.	Incremento de la deforestación causado por las carreteras financiadas por Iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA) afectando el ecosistema y la biodiversidad.	FA1	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación. F7, A1, A5	DA1	Generar inversión pública y privada para formalizar la gestión del recurso humano y reducir la deforestación de las empresas extractoras ilegales. D2, D3, D9, A2,A5
2.	Choque intercultural con las poblaciones nativas de la Amazonía dando lugar a conflictos sociales por el paso de la carretera de interconexión con Brasil.	FA2	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades. F1, F3, F8, A2,A5	DA2	Aliarse con instituciones de educación superior para fomentar la investigación del consumidor de muebles de madera en el Perú y el Mundo. D4, D6, D8, A4, A5.
3.	El crecimiento económico de China se tornará moderado, una gran disminución en sus importaciones lo cual afectaría grandemente a países como Perú.	FA3	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU F4, F5, F6, A3, A4.	DA3	Estandarizar los procesos productivos para mejorar la cadena de valor del sector para facilitar la formalización de las empresas extractoras e incrementar el potencial exportador. D1, DD3, D4, D5, D8, A3, A5.
4.	Desarrollo de nuevas tecnologías para la industria del mueble a bajo costo en países referentes en Sudamérica como Brasil y Chile, incrementando la brecha existente.	FA4	Recuperar terrenos deforestados por los extractores ilegales desarrollando proyectos de inversión dirigidos a promover el desarrollo empresarial de las comunidades nativas. F1, F8, F9, A2, A5, A6	DA4	Implementar certificaciones, ISO 14001, a las principales empresas de la industria del mueble de madera con el fin de homogenizar estándares de cuidado medioambiental. D2, D5, D6, D7, D8, A3, A5.
5.	Actividades de deforestación de las empresas madereras, pequeños extractores madereros, comunidades nativas y extractores de productos no maderables			DA5	Desarrollar programas de capacitación con niveles de experiencia y conocimientos sobre cuidado del medio ambiente, uso de la variedad y procesos de producción forestal acreditable, para mejor utilización de los recursos y estructuración de puestos organizacionales. D2, D3, D4, D5, D8, A2, A4, A5.
6.	Nuevos productos que reemplazan a la madera para la industria del mueble.				

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia.* (3a., p.270), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 24

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Cambios tecnológicos	4
2	Tasa de inflación	6
3	Variabilidad de la demanda	4
4	Precios competitivos	4
5	Barreras de entrada al mercado	4
6	Rivalidad competitiva	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	5
8	Presión de los productos sustitutos	2
Promedio		-2.13
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
1	Potencial de crecimiento	6
2	Potencial de utilidades	5
3	Estabilidad Financiera	3
4	Conocimiento tecnológico	2
5	Utilización de los recursos	1
6	Intensidad de capital	3
7	Facilidad de entrada al mercado	2
8	Productividad / utilización de la capacidad	2
9	Poder de negociación de los productores	2
Promedio		2.89
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Retorno de la inversión	3
2	Apalancamiento	3
3	Liquidez	2
4	Capital requerido vs capital disponible	3
5	Flujo de caja	3
6	Facilidad de salida del mercado	5
7	Riesgo involucrado en el negocio	5
8	Rotación de inventarios	2
9	Economías de escala y de experiencia	5
Promedio		3.44
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Participación del mercado	1
2	Calidad del producto	4
3	Ciclo de vida del producto	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	4
5	Lealtad del consumidor	2
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3
7	Conocimiento tecnológico	1
8	Integración vertical	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio		-3.78

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. (3a., p.278-280), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Factor	Valor	Promedio	Vector	Dirección
FF (Fortaleza Financiera)	31	3.44	Eje X	-0.89
FI (Fortaleza de la Industria)	26	2.89	Eje Y	1.32
EE (Estabilidad del Entorno)	-31	-2.13		
VC (Ventaja Competitiva)	-20	-3.78		

mercados, (b) diversificación conglomerada, (c) diversificación global, y (d) enfoque. En este sentido se deberían implementar estrategias que permitan encontrar mercados más propicios para los productos, sin embargo se debería enfocar el desarrollo de los productos en esta industria ya sea en bajos costos o diferenciación.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria y el uso del efectivo. La matriz tiene definido cuatro cuadrantes, cada uno define una etapa del ciclo de vida de un sector de la industria. Las industrias podrían empezar con *signo de interrogación* en la etapa de *introducción*, en la que requieren uso de caja para crecer, pero generan bajos ingresos; se convierten en *estrellas* en la etapa de *crecimiento*, también requieren uso de caja, pero los ingresos por sus ventas se incrementan; luego pasan a ser *vacas lecheras* en su etapa de *madurez*, generan altos ingresos y no exigen mucho el uso de caja; y llegan a ser *perros* en la etapa de *declinación*, cuando no producen flujos de caja, no se les asignan recursos, y están en una industria en decrecimiento.

Para el análisis se identifica cuatro industrias en las que se divide el sector maderero para establecer el análisis y lograr ubicar sus actuales posiciones en el cuadrante que corresponda. En la Figura 14 se puede apreciar que la industria del mueble de madera en el Perú se ubican en el cuadrante de *interrogante* por lo que se sugiere fortalecerse con estrategias intensivas, que con los productos actuales penetren mercados ya establecidos pero que además desarrolle nuevos mercados, buscando con ellos aumentar la participación de mercado para los productos actuales y además considerar buscar incrementar sus operaciones en nuevos espacios geográficos.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo a los ponderados totales en las matrices MEFE (2.07) y MEFI (2.84), la

industria del mueble de madera, caen dentro del quinto cuadrante cuyas estrategias están orientadas a retener y mantener. La intersección de los cuadrantes definen las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Este cuadrante a su vez está enfocado en las estrategias intensivas, en la penetración del mercado, donde se busca aumentar la participación de mercado para los productos actuales de muebles y en el desarrollo de productos se busca incrementar la venta en los mercados actuales, mejorando o desarrollando nuevos productos (ver Figura 15).

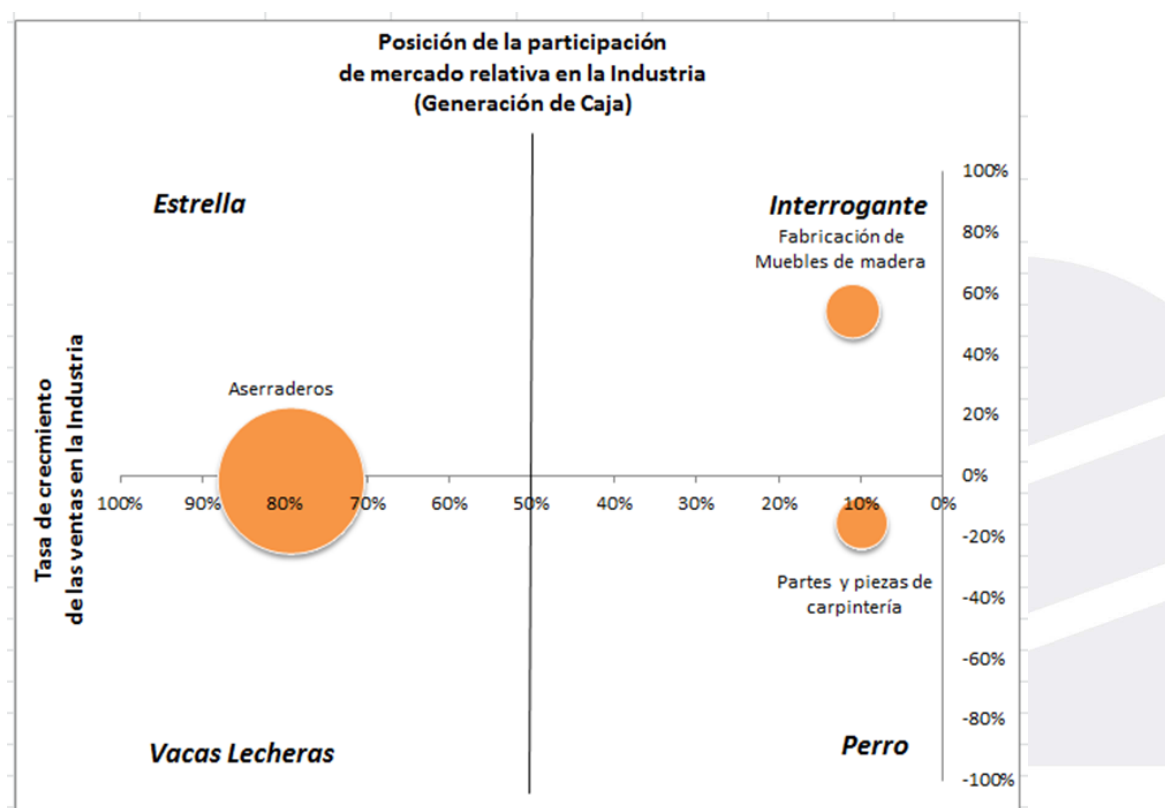


Figura 14. Matriz Boston Consulting Group

		TOTAL PONDERADO MEFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO MEFE	Alto 3.0 a 4.0	I Invertir intensivamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollar para mejorar
	Medio 2.0 a 2.99	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollar selectivamente para mejorar (2.07, 2.84)	VI Cosechar o desinvertir
	Bajo 1.0 a 1.99	VII Desarrollarse selectivamente y construir	VIII Cosechar	IX Desinvertir

Figura 15. Matriz Interna-Externa

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz GE se basa en la idea de que la situación de un negocio o industria es definida en términos de crecimiento del mercado y su posición competitiva en dicho mercado, creándose de esta manera cuatro cuadrantes, que sugieren alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia (D'Alessio, 2015).

La industria del mueble de madera en el Perú tiene un rápido crecimiento del mercado y una posición competitiva relativamente débil, por lo que se ubicaría en el cuadrante II (ver Figura 16). Este cuadrante sugiere estrategias intensivas de penetración en el mercado, de desarrollo de mercados y de desarrollo de productos.

En cuanto a la penetración de mercado le va a permitir a la industria del mueble poder incrementar las ventas dentro del mercado interno que es el de mayor demanda y en cuanto a desarrollo de mercado, queda un gran tarea por desarrollar en el consumidor cada vez más el interés por usar muebles de madera y dejar el uso de productos sustitutos.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permite evaluar la cantidad de repeticiones de las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, MGE y MIE con la finalidad de poder retener aquellas que tenga tres o más repeticiones, para que de esa manera se pueda ir discriminando aquellas estrategias que se consideran más apropiadas para implementarse.

Estas estrategias son las específicas que se han formulado principalmente en la matriz FODA y que se comparan, sin embargo es importante discriminarlas para que se usen más adelante y se puedan seguir filtrando con otros factores para medir cada vez más su alineación con los factores claves de éxito de la industria del mueble (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 25).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz es muy importante ya que permite seleccionar las estrategias que mejor se

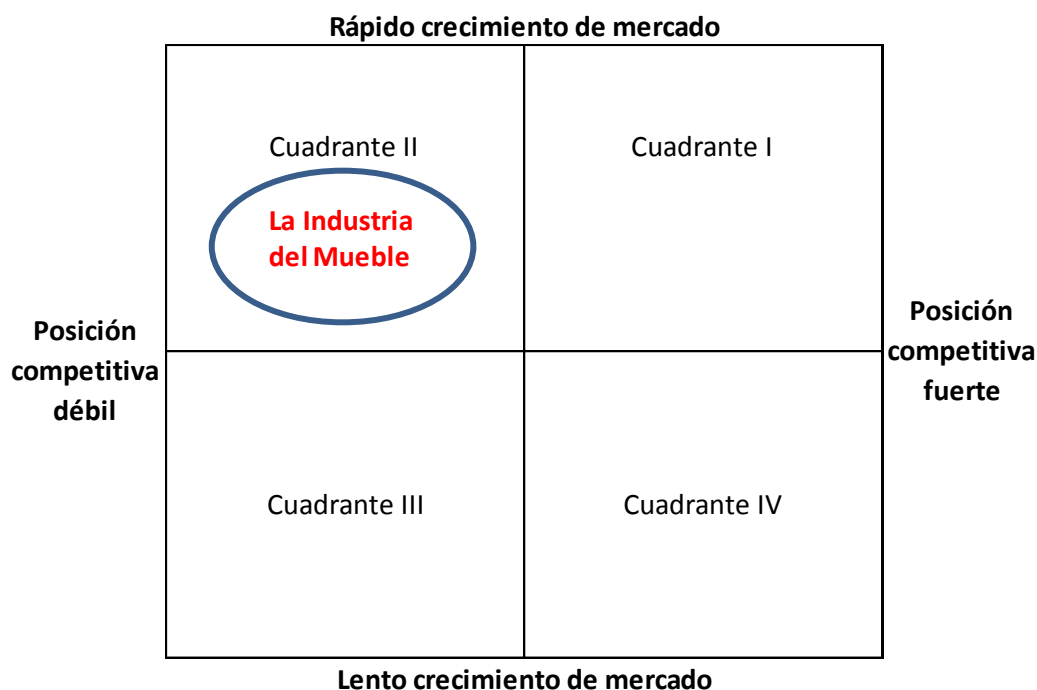


Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia.

alinean con los factores claves de éxito encontrados en el análisis externo e interno de la industria del mueble en el Perú. Teniendo las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades definidas, se contrastarán con cada una de las estrategias que se han retenido hasta el momento con la finalidad de seleccionar aquellas que mejor atractivo tienen para cada factor clave.

Existe una escala del 1 al 4, la cual va de no atractivo hasta muy atractivo que permitirá ponderar el peso de cada estrategia para que finalmente todas aquellas estrategias que superen un valor de cinco puedan ser escogidas como las mejores para ser implementadas en el proceso estratégico. Como se puede observar en la Tabla 26 solo quedan retenidas cinco estrategias con un valor mayor a cinco (D'Alessio, 2015).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz principalmente lo que permite es evaluar las estrategias retenidas hasta el momento con un criterio de cuatro aspectos para evaluar cada estrategia, los cuales son: (a)

Tabla 25
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N°		ESTRATEGIAS ESPECIFICAS		ESTRATEGIAS										MATRICES					TOTAL				
				EXTERNAS ALTERNATIVAS										INTERNAS									
				Integración Vertical - Adelante	Integración Vertical - Atrás	Integración Horizontal	Intensiva de Penetración de Mercado	Intensiva de Desarrollo de Mercados	Intensiva de Desarrollo de Productos	Diversificación Concéntrica	Diversificación Conglomerada	Diversificación Horizontal	Aventura Conjunta	Atrincheramiento/Reducción	Desposeimiento / Desinversión	Liquidación	Internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.				X	X	X							X	X	X	X	X	X	5			
FO2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas retail más representativas para promover el consumo per cápita de muebles de madera, con la tendencia de costos bajos utilizando diversas especies existentes.	X												X	X					1			
FO3	Producir muebles de madera de diseño original con motivos peruanos y del país cliente para identificación y consumo por identidad.				X	X	X							X	X	X	X	X	5				
FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y Mexico.				X	X								X	X	X	X	X	5				
FO5	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.						X							X	X	X	X	X	5				
FA1	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.		X			X	X							X	X	X	X	X	5				
FA2	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.		X			X								X	X	X	X	X	5				
FA3	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.				X	X								X	X	X	X	X	5				
FA4	Recuperar terrenos deforestados por los extractores ilegales desarrollando proyectos de inversión dirigidos a promover el desarrollo empresarial de las comunidades nativas.		X		X	X								X	X	X	X	X	5				
DO1	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.			X	X	X								X	X	X	X	X	5				
DO2	Abrir plantas de producción de partes de muebles con maquinaria moderna cerca de las regiones de mayor producción de materia prima, con diseño innovador y reduciendo costos por transporte de traslado.		X		X	X								X		X	X	X	4				
DO3	Crear alianza estratégica con el gobierno para investiga especies forestales que puedan ser transformadas en muebles a menor costo.		X											X					1				
D04	Capacitar al MiPyME en los procesos productos del sector para generar empresas formales y amigables con el medio ambiente y la biodiversidad.													X	X				1				
DA1	Generar inversión pública y privada para formalizar la gestión del recurso humano y reducir la deforestación de las empresas extractoras ilegales.		X											X	X				1				
DA2	Aliarse con instituciones de educación superior para fomentar la investigación del consumidor de muebles de madera en el Perú y el Mundo.					X	X							X	X	X	X	X	5				
DA3	Estandarizar los procesos productivos para mejorar la cadena de valor del sector para facilitar la formalización de las empresas extractoras e incrementar el potencial exportador.													X	X				1				
DA4	Implementar certificaciones, ISO 14001, a las principales empresas de la industria del mueble de madera con el fin de homogenizar estándares de cuidado medioambiental.				X	X								X	X	X	X	X	5				
DA5	Desarrollar programas de capacitación con niveles de experiencia y conocimientos sobre cuidado del medio ambiente, uso de la variedad y procesos de producción forestal acreditable, para mejor utilización de los recursos y estructuración de puestos organizacionales.		X											X	X				1				

Tabla 26
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.		Producir muebles de madera de diseño original con motivos peruanos y del país cliente para identificación y consumo por identidad.		Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.		Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.		Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.		Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.		Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.		Recuperar terrenos deforestados por los extractores ilegales desarrollando proyectos de inversión dirigidos a promover el desarrollo empresarial de las comunidades nativas.		Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.		Abrir plantas de producción de partes de muebles con maquinaria moderna cerca de las regiones de mayor producción de materia prima, con diseño innovador y reduciendo costos por transporte de traslado.		Aliarse con instituciones de educación superior para fomentar la investigación del consumidor de muebles de madera en el Perú y el Mundo.		Implementar certificaciones, ISO 14001, a las principales empresas de la industria del mueble de madera con el fin de homogenizar estándares de cuidado medioambiental.		
Factores Clave		PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																										
1.	Mejora de los sistemas de transporte gracias a las carreteras interoceánicas que conectaran la costa de Brasil con la costa de Perú	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08
2.	Acuerdos Comerciales Internacionales (China, EE.UU., Unión Europea, Japón, Corea del Sur).	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36
3.	El mercado laboral en los Estados Unidos está teniendo una recuperación significativa, lo cual beneficiaría a las exportaciones peruanas.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18
4.	Intercambio tecnológico internacional a través del CITE Madera y su participación en ferias tecnologías de importancia mundial en el sector.	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5.	Reglamentación para controlar la gestión forestal e impulsar la reactivación del sector forestal que espera incrementar las exportaciones de productos maderables.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6.	Nuevas especies maderables de la Amazonía como alternativas para la industria del mueble.	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
Amenazas																										
1.	Incremento de la deforestación causado por las carreteras financiadas por Iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA) afectando el ecosistema y la biodiversidad.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2.	Choque intercultural con las poblaciones nativas de la Amazonía dando lugar a conflictos sociales por el paso de la carretera de interconexión con Brasil.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12
3.	El crecimiento económico de China se tornará moderado, una gran disminución en sus importaciones lo cual afectaría grandemente a países como Perú.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12
4.	Desarrollo de nuevas tecnologías para la industria del mueble a bajo costo en países referentes en Sudamérica como Brasil y Chile, incrementando la brecha existente.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
5.	Actividades de deforestación de las empresas madereras, pequeños extractores madereros, comunidades nativas y extractores de productos no maderables	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
6.	Nuevos productos que reemplazan a la madera para la industria del mueble.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16

(continuación)

		Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.	Producir muebles de madera de diseño original con motivos peruanos y del país cliente para identificación y consumo por identidad.	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y Mexico.	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.	Recuperar terrenos deforestados por los extractores ilegales desarrollando proyectos de inversión dirigidos a promover el desarrollo empresarial de las comunidades nativas.	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.	Abrir plantas de producción de partes de muebles con maquinaria moderna cerca de las regiones de mayor producción de materia prima, con diseño innovador y reduciendo costos por transporte de traslado.	Aliarse con instituciones de educación superior para fomentar la investigación del consumidor de muebles de madera en el Perú y el Mundo.	Implementar certificaciones, ISO 14001, a las principales empresas de la industria del mueble de madera con el fin de homogenizar estándares de cuidado medioambiental													
Factores Clave	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Fortalezas																									0	
1.	Posee acabados artesanales como aspecto diferenciador frente a productos producidos masivamente.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
2.	Madera peruana definida como un artículo de decoración y con mayor valor en términos de calidad.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12
3.	Modelos tradicionales tienen acogida en el público.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08
4.	Tendencia creciente para la producción de muebles para ensamblar.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12
5.	El valor FOB que se paga por m3 exportado a EE.UU. es el más alto.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12
6.	El consumo de muebles de madera tiene una relación directa con el incremento de las tiendas por departamento y el sector inmobiliario.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2		1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
7.	Acceso al mercado exterior a través de certificaciones FSC y de Cadena de Custodia.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4		4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
8.	Acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica a través de CITE Madera.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4		4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
9.	Promoción de la innovación por parte del Estado a través de FIDECOM	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Debilidades																										
1.	Se desarrolla un manejo del recurso forestal con presencia de tala ilegal.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
2.	Administración del recurso humano por debajo de lo aceptable.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
3.	Alta tasa de informalidad en una industria en fase de fabricante tradicional.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4.	Aumento de las importaciones de productos y diseños que se ajustan más a los gustos y preferencias del público.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
5.	No existe una cadena de valor sostenible para elaborar muebles de madera competitivos.	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6.	No existe investigación de mercado para desarrollar una relación entre necesidades y tendencias.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
7.	Baja tecnología de punta en las empresas tradicionales que son las de mayor participación en la industria.	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
8.	Bajo valor agregado en la cadena productiva para acceder a mercados internacionales.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12
9.	Alto nivel de informalidad a nivel tributario, lo que ocasiona altas tasas de interés y monto limitados de financiamiento privado.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
		2.00		5.12		4.56		5.02		5.16		5.04		5.04		5.02		5.16		5.66		4.88		4.38		4.84

consistencia, si los objetivos y las políticas son consistentes; (b) consonancia, si es adaptable a los cambios; (c) ventaja, si cree o mantiene ventaja competitiva; y (d) factibilidad, sino origina sobre costo excesivo para poder implementarse. La Tabla 27 muestra como las cinco estrategias pasan esta evaluación ya que significa que las estrategias cumplen con los criterios antes mencionados. Algunas de las estrategias eliminadas podrán quedar como estrategias de contingencia que más adelante se podrán observar (D'Alessio, 2015).

6.9 Matriz de Ética (ME)

Es una matriz que permite realizar una auditoría ética a todas las estrategias para poder ver si están dentro del marco ético de la industria. Esta matriz analiza las seis estrategias finales en función a tres grupos que están relacionados con aspectos éticos: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. La Tabla 28 enseña como después de la auditoría las siete estrategias si están alineadas éticamente a cada aspecto que se contrasta. Esta matriz es muy importante ya que puede eliminar automáticamente cualquier estrategia por mas buena que parezca por el simple hecho de no cumplir con algún aspecto de los antes mencionados (D'Alessio, 2015).

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC)

Después de haber utilizado las matrices de Decisión, CPE, Rumelt, y de Ética, se clasifican a las estrategias en dos grupos: (a) estrategias retenidas, las cuales finalmente quedaron siete después de la Matriz de Ética y (b) estrategias de contingencia, que finalmente quedaron once. Estas estrategias de contingencia se clasifican en tres tipos: (a) las estrategias que no pasaron la prueba de Rumelt, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE, y (c) las que no aparecieron en tres o más de las matrices en la Matriz de Decisión.

En este sentido, se observan once estrategias de contingencia, las cuales quedarán como opciones a implementarse si las estrategias retenidas no funcionan adecuadamente o necesitan algún refuerzo adicional, o por si cambian factores internos y/o externos pueden

Tabla 27

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Recuperar terrenos deforestados por los extractores ilegales desarrollando proyectos de inversión dirigidos a promover el desarrollo empresarial de las comunidades nativas.	Sí	Sí	No	No	No
DO1	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 28

Matriz de Ética

Estrategias Específicas		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
FO5	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA1	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FA2	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA3	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos=(P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia =(J), (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

alterar la ponderación y el efecto de las mismas sobre los objetivos de la industria del mueble (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 29).

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En esta matriz principalmente lo que se evalúa es la manera como cada estrategia retenida hasta el momento está alineada con cada objetivo de largo plazo planteado en el capítulo cinco, con la finalidad de discriminar si realmente estas estrategias finales cumplen con los criterios iniciales y va a aportar valor para cumplir con los objetivos de largo plazo (ver Tabla 30).

6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Esta matriz permite realizar un análisis de como otros competidores de la industria del mueble de otros países pueden accionar frente a las estrategias planteadas hasta el momento y que han sido retenidas para poder evaluar el grado de respuestas y en base a ello tener una referencia. Esta matriz es muy importante porque permitirá ver también hasta que nivel están preparados los competidores frente a las estrategias planteadas (ver Tabla 31).

6.13 Conclusiones

La industria del mueble en el Perú tiene grandes fortalezas y debilidades, las primeras principalmente se fundamentan en la riqueza natural del país y las debilidades principalmente se fundamentan en la escasez de tecnología y facilidad de acceso a financiamiento. Por otro lado existen grande oportunidades ya que el Perú goza de una economía muy buena, con excelente relaciones comerciales con otros países y también recién ha empezado una serie de mecanismos de fomento del sector forestal que facilitan las inversiones de cara a futuro, sin embargo como amenaza principal para la industria del mueble esta la deforestación descontrolada de los bosques lo que pone en grave peligro la materia prima para la fabricación de muebles.

Tabla 29

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.
FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.
FO5	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.
FA1	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.
FA2	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.
FA3	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.
DO1	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.
Estrategias de contingencia	
FO2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas retail más representativas para promover el consumo per cápita de muebles de madera, con la tendencia de costos bajos utilizando diversas especies existentes.
FO3	Producir muebles de madera de diseño original con motivos peruanos y del país cliente para identificación y consumo por identidad.
FA4	Recuperar terrenos deforestados por los extractores ilegales desarrollando proyectos de inversión dirigidos a promover el desarrollo empresarial de las comunidades nativas.
DO2	Abrir plantas de producción de partes de muebles con maquinaria moderna cerca de las regiones de mayor producción de materia prima, con diseño innovador y reduciendo costos por transporte de traslado.
DO3	Crear alianza estratégica con el gobierno para investigar especies forestales que puedan ser transformadas en muebles a menor costo.
DO4	Capacitar al MiPyME en los procesos productivos del sector para generar empresas formales y amigables con el medio ambiente y la biodiversidad.
DA1	Generar inversión pública y privada para formalizar la gestión del recurso humano y reducir la deforestación de las empresas extractoras ilegales.
DA2	Aliarse con instituciones de educación superior para fomentar la investigación del consumidor de muebles de madera en el Perú y el Mundo.
DA3	Estandarizar los procesos productivos para mejorar la cadena de valor del sector para facilitar la formalización de las empresas extractoras e incrementar el potencial exportador.
DA4	Implementar certificaciones, ISO 14001, a las principales empresas de la industria del mueble de madera con el fin de homogenizar estándares de cuidado medioambiental.
DA5	Desarrollar programas de capacitación con niveles de experiencia y conocimientos sobre cuidado del medio ambiente, uso de la variedad y procesos de producción forestal acreditable, para mejor utilización de los recursos y estructuración de puestos organizacionales.

Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión: En el año 2026, el Perú se encontrará dentro los tres primeros productores latinoamericanos de muebles de madera. Ofreciendo al mercado nacional e internacional productos en innovación en diseños y precios competitivos en el mercado garantizando la sostenibilidad social y medio ambiental.							
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1.-	Incrementar las exportaciones de muebles de madera.	Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera en US\$ 50 millones de dólares. En el año 2015, las exportaciones de la industria del mueble fueron de US\$ 6.72 Millones.	Para el año 2026, incrementar desarrollar y promover el uso de tecnología financiando al 50% de las empresas del sector y aperturando CITES en Arequipa, Trujillo y Lima. En el año 2016, el nivel tecnológico es bajo.	Para el año 2026, incrementar la producción nacional de producción de madera a 50 millones de metros cúbicos anual. En el año 2015 la producción es de 7.9 millones metros cúbicos anual.	Para el 2026, incrementar el personal calificado para satisfacer la demanda de personal técnico. En el año 2016, el personal calificado es insuficiente.	Para el 2026, disminuir en 50 % la inseguridad laboral en el sector maderero. En el año 2016 el 85 % de personas trabajan en forma insegura.	Para el 2026, incrementar a 1000 empresas certificadas en manejo sostenible del uso de la madera. En el año 2016 existen 63 empresas certificadas.
2.-	Desarrollar y promover el uso de la tecnología.						
3.-	Aumentar la responsable provisión continua de madera.						
4.-	Contar con personal tecnico calificado.						
5.-	Desarrollo social.						
6.-	Contar con un sistema de control de calidad y certificación.						
Estrategias retenidas							
FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.	X	X	X	X		
FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.	X	X	X			X
FO5	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.	X	X	X	X	X	X
FA1	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.	X					X
FA2	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.	X	X	X			X
FA3	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.	X	X	X			X
DO1	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.	X	X	X	X		

Tabla 31

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	<div> <div></div> <div>Posibilidades de los competidores</div> </div> <div> <div>Estrategias retenidas</div> <div></div> </div>	Posibilidades de la industria del mueble de Brasil	Posibilidades de la industria del mueble de Chile
FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.	Bajar sus costos	Bajar sus costos
FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
FO5	Generar la inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
FA1	Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
FA2	Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
FA3	Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
DO1	Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015) en este capítulo la industria definirá de manera más detallada los lineamientos a seguir para lograr la visión propuesta. Después de terminar el proceso de formulación e identificación de estrategias, se pone en marcha del proceso estratégico, implementar las estrategias no presume el éxito, se necesita personal gerencial muy capaz que lleven a cabo la ejecución del proceso estratégico. Es importante involucrar a todas las áreas para la buena formulación de las estrategias, en esta etapa se crean los objetivos a corto plazo, planteados a los objetivos a largo plazo, para alcanzar la visión de la industria del mueble, con la ejecución de las estrategias seleccionadas dentro del proceso. Para la industria del mueble se han definido seis objetivos a largo plazo orientadas hacia el desarrollo de la industria para aumentar la participación en el mercado local y externo.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), para lograr las estrategias de largo plazo que son los objetivos finales se necesita el soporte y apoyo de objetivos puntuales y claros de corto plazo, estos deben facilitar el logro de los OLP. Estos objetivos de corto plazo permiten que la organización y sus diferentes divisiones se unan para la formulación e implementación de las estrategias para lograr el éxito de la visión de la organización (ver Tabla 32).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) manifestó que los recursos son los insumos que ayudarán a ejecutar las estrategias seleccionadas, donde la distribución y asignación de los recursos en forma correcta determinan que los objetivos de corto plazo permitirán una implementación exitosa de las estrategias. De esta forma se indica los recursos especificados a cada objetivo en la industria del mueble de madera (ver Tabla 33).

Tabla 32

OCP de la industria del Mueble de Madera en el Perú

OLP1	Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera en US\$ 50 millones de dólares. En el año 2015, las exportaciones de la industria del mueble fueron de US\$ 6.72 Millones
OCP 1.1.	Al 2018 las exportaciones de la industria el mueble del sector maderero alcanzarán los USD\$ 11 millones.
OCP 1.2.	Al 2021 las exportaciones de la industria el mueble del sector maderero alcanzarán los USD\$ 20 millones.
OCP 1.3.	Al 2024 las exportaciones de la industria el mueble del sector maderero alcanzarán los USD\$ 34 millones.
OCP 1.4.	Al 2025 las exportaciones de la industria el mueble del sector maderero alcanzarán los USD\$ 42 millones.
OLP2	Para el año 2026, incrementar desarrollar y promover el uso de tecnología financiando al 50% de las empresas del sector y aperturando CITES en Arequipa, Trujillo y Lima. En el año 2016, el nivel tecnológico es bajo.
OCP 2.1.	Al 2018 contará con un CITE Madera más en la ciudad de Lima.
OCP 2.2.	Al 2020 el 50% de las empresas de la industria obtendrá financiamiento para la adquisición de nueva tecnología.
OCP 2.3.	Al 2022 contará con un CITE Madera en la ciudad de Arequipa.
OCP 2.4.	Al 2025 contará con un CITE Madera en la ciudad de Trujillo.
OLP3	Para el año 2026, incrementar la producción nacional de madera a 50 millones de metros cúbicos anual. En el año 2015 la producción es de 7.9 millones metros cúbicos anual.
OCP 3.1.	Al 2018 las producción nacional de madera alcanzará los 10.82 millones de metros cúbicos.
OCP 3.2.	Al 2021 las producción nacional de madera alcanzará los 20.82 millones de metros cúbicos.
OCP 3.3.	Al 2024 las producción nacional de madera alcanzará los 35.82 millones de metros cúbicos.
OCP 3.4.	Al 2025 las producción nacional de madera alcanzará los 47.82 millones de metros cúbicos.
OLP4	Para el 2026, incrementar el personal calificado para satisfacer la demanda de personal técnico. En el año 2016, el personal calificado es insuficiente.
OCP 4.1.	Al 2018 el SENATI restituirá la carrera de carpintería y ebanistería.
OCP 4.2.	Al 2021 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en ebanistería y decoración.
OCP 4.3.	Al 2024 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en carpintería de metal y madera.
OCP 4.4.	Al 2025 el 75% de los trabajadores de la industria del mueble de madera serán profesionales técnicos calificados.
OLP5	Para el 2026, disminuir en 50 % la inseguridad laboral en la Industria del mueble de sector maderero. En el año 2016 el 85 % de personas trabajan en forma insegura.
OCP 5.1.	Al 2018 se contará con un mapeo riesgos de la actividad de fabricación de muebles en la industria.
OCP 5.2.	Al 2021 el 75% de las empresas de la industria se habrán formalizado para asignar los beneficios sociales a sus trabajadores.
OCP 5.3.	Al 2024 el 100% de la empresas de la industria contarán con una Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER)
OCP 5.4.	Al 2025 se disminuirá al 45% la inseguridad en laboral en la industria del mueble en el sector maderero.
OLP6	Para el 2026, incrementar a 1000 empresas certificadas en manejo sostenible del uso de la madera. En el año 2016 existen 63 empresas certificadas.
OCP 6.1.	Al 2018, 133 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera
OCP 6.2.	Al 2021, 284 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera
OCP 6.3.	Al 2024, 604 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera
OCP 6.5.	Al 2025, 778 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera

Tabla 33

Matriz de Recursos Asignados a los OCP

N° de OLP	N° de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos			
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP1	Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera en US\$ 50 millones de dólares. En el año 2015, las exportaciones de la industria del mueble fueron de US\$ 6.72 Millones					
	OCP1.1.	Al 2018 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 11 millones.	X			X
	OCP1.2	Al 2021 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 20 millones.	X		X	X
	OCP1.3	Al 2024 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 34 millones.	X		X	X
	OCP1.4	Al 2025 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 42 millones.	X		X	X
OLP2	Para el año 2026, incrementar desarrollar y promover el uso de tecnología financiando al 50% de las empresas del sector y aperturando CITES en Arequipa, Trujillo y Lima. En el año 2016, el nivel tecnológico es bajo.					
	OCP2.1.	Al 2018 contara con un CITE Madera más en la ciudad de Lima.	X	X		X
	OCP2.2	Al 2020 el 50% de las empresas de la industria obtendrá financiamiento para la adquisición de nueva tecnología.	X			X
	OCP3.3	Al 2022 contará con un CITE Madera en la ciudad de Arequipa.	X	X	X	X
	OCP4.4	Al 2025 contará con un CITE Madera en la ciudad de Trujillo.	X	X	X	X
OLP3	Para el año 2026, incrementar la producción nacional de producción de madera a 50 millones de metros cúbicos anual. En el año 2015 la producción es de 7.9 millones metros cúbicos anual.					
	OCP3.1.	Al 2018 las producción nacional de madera alcanzará los 10.82 millones de metros cúbicos.	X	X		X
	OCP3.2	Al 2021 las producción nacional de madera alcanzará los 20.82 millones de metros cúbicos.	X	X		X
	OCP3.3	Al 2024 las producción nacional de madera alcanzará los 35.82 millones de metros cúbicos.	X	X		X
	OCP3.4	Al 2025 las producción nacional de madera alcanzará los 47.82 millones de metros cúbicos.	X	X		X
OLP4	Para el 2026, incrementar el personal calificado para satisfacer la demanda de personal técnico. En el año 2016, el personal calificado es insuficiente.					
	OCP4.1.	Al 2018 el SENATI restituirá la carrera de carpintería y ebanistería.	X		X	X
	OCP4.2	Al 2021 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en ebanistería y decoración.	X		X	X
	OCP4.3	Al 2024 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en carpintería de metal y madera.	X		X	X
	OCP4.4	Al 2025 el 75% de los trabajadores de la industria del mueble de madera serán profesionales técnicos calificados.	X		X	X
OLP5	Para el 2026, disminuir en 50 % la inseguridad laboral en el sector maderero. En el año 2016 el 85 % de personas trabajan en forma insegura.					
	OCP5.1.	Al 2018 se contará con un mapeo riesgos de la actividad de fabricación de muebles en la industria.	X			X
	OCP5.2	Al 2021 el 75% de las empresas de la industria se habrán formalizado para asignar los beneficios sociales a sus trabajadores.	X			X
	OCP5.3	Al 2024 el 100% de la empresas de la industria contarán con una Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER)	X		X	X
	OCP5.4	Al 2025 se disminuirá al 45% la inseguridad en laboral en la industria del mueble en el sector maderero.	X			X
OLP6	Para el 2026, incrementar a 1000 empresas certificadas en manejo sostenible del uso de la madera. En el año 2016 existen 63 empresas certificadas.					
	OCP5.1.	Al 2018, 133 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	X	X		X
	OCP5.2	Al 2021, 284 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	X	X		X
	OCP5.3	Al 2024, 604 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	X	X		X
	OCP5.4	Al 2025, 778 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	X	X		X

7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2015) mencionó que con las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura, en este caso, de la industria del mueble de madera; estas políticas llegan a todos los niveles, para que cada área tome medidas que ayuden a lograr los objetivos y a su vez delimitan el accionar correcto de la organización (ver Tabla 34).

7.4. Estructura Industria del Mueble

De acuerdo a D'Alessio (2015), la estructura es la que ayudará a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Esto tiene fin supremo promover e impulsar cada uno de los objetivos, de las estrategias y de las políticas que en el presente trabajo se han formulado para el desarrollo de la industria del mueble de madera en el Perú (ver Figura 17).

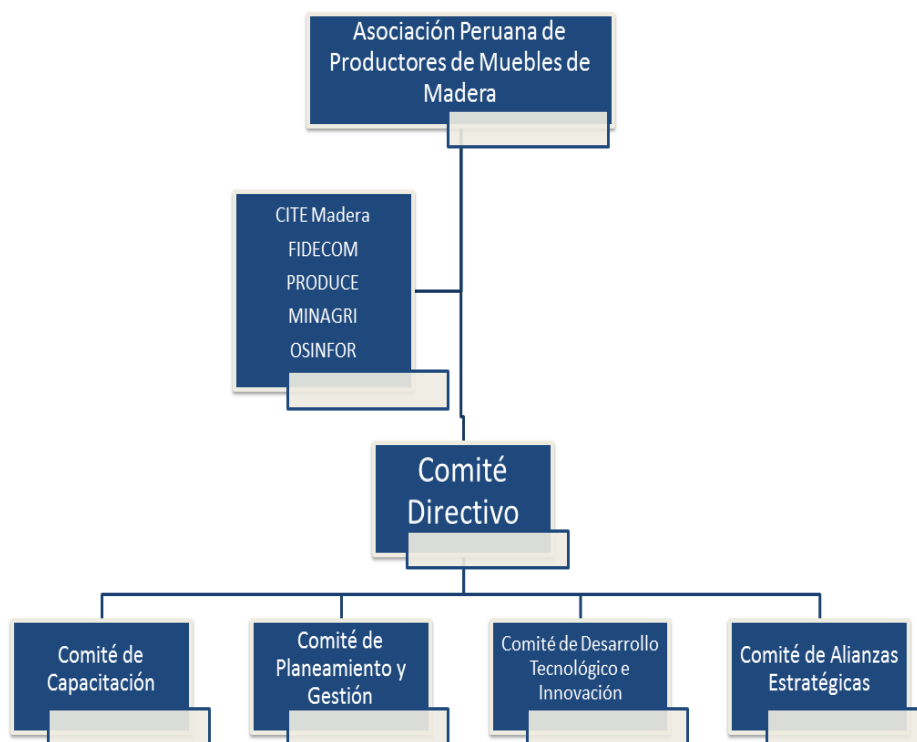


Figura 17. Estructura organizacional propuesta para la industria del mueble de madera

Tabla 34

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias		Fomentar y apoyar el establecimiento de centros de capacitación relacionados con los procesos productivos de la industria del mueble.	Promover una gestión administrativa eficiente que desarrolle planes de expansión, crecimiento y reposición tecnológica.	Impulsar el relacionamiento con los actores del sector maderero que mejore la complementariedad en los negocios y apoye el desarrollo de la industria	Incentivar las nuevas ideas entre los colaboradores de las empresas que forma parte de las empresas de la industria que mejoren su competitividad.	Estimular los canales de distribución y comercialización para que promuevan la producción responsable de los productos de la industria incentivando la certificación de sus productos.	Generar sinergias entre las empresas de la industria, sobre todo entre las que están distribuidas geográficamente para promover las mejores prácticas de las empresas.
FO1	Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.	X	X			X	X
FO2	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas retail más representativas para promover el consumo per cápita de muebles de madera, con la tendencia de costos bajos utilizando diversas especies existentes.		X	X		X	X
FO3	Producir muebles de maderas con diseños originales con motivos peruanos así mismo del país cliente que promueva la identificación y consumo por identidad.	X			X		
FO4	Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.		X	X		X	X
FA1	Posicionar marca Perú en muebles de madera, como productos de alta calidad provenientes de una gestión responsable medioambiental.	X		X	X	X	X
DO1	Conformar cluster productor de muebles de madera con las pequeñas y medianas empresas que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.			X			X
DO2	Abrir plantas de producción de partes de muebles con maquinaria moderna cerca de las regiones de mayor producción de materia prima, con diseño innovador y reduciendo costos por transporte de traslado de materias primas.		X				
DO3	Crear alianza estratégica con el gobierno para la investigación de especies forestales que puedan ser transformadas en muebles a menor costo.			X	X		
DO4	Implementar certificaciones, ISO 14001, a las principales empresas de la industria del mueble de madera con el fin de homogenizar estándares de cuidado medioambiental.	X		X		X	X
DA1	Desarrollar programas de capacitación con niveles de experiencia y conocimientos sobre cuidado del medio ambiente, uso de la variedad y procesos de producción forestal acreditable, para mejor utilización de los recursos y estructuración de puestos organizacionales.	X			X	X	X

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Tal como lo mencionó D'Alessio, en lo que respecta al proceso estratégico y la responsabilidad, se ha de dejar en claro ciertos lineamientos responsables que consideren los posibles impactos en la implementación como son: (a) aspecto económico-financiero, (b) impacto social, y (c) medio ambiente y ecología.

Como se ha estado analizando en la presente investigación, en lo laboral la industria del mueble de madera tiene un gran porcentaje de participación de empresas de la micro empresa que son constituidas por menos de ocho personas, en las que se ha evidenciado que las condiciones laborales no corresponden a un reconocimiento justo al desempeño de los trabajadores al desarrollar sus funciones (D'Alessio, 2015). En ese sentido la promoción de especializaciones certificadas en el ámbito productivo permitirá a las empresas a lograr una mejor calidad de sus productos y en consecuencia una mejor retribución a los trabajadores. Como consecuencia de ello se logrará el impacto social que corresponde, no solamente desarrollando organizaciones responsables sino también vincular a las comunidades productivas para fomentar el bien común.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los pasos que se requieren seguir buscan minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude a ese cambio deseado, según lo manifestado por D'Alessio. Es por ello que se impulsará que todos los actores del proceso productivo y de comercialización de la industria de mueble del sector maderero deben converger en apoyar a los trabajadores de la industria para reconocer su certificación en una de las especialidades del proceso de manera que se pueda asegurar la calidad de los productos, mejoren los volúmenes de venta y como consecuencia de ello se remunere mejor a los colaboradores. Para liderar esta propuesta de cambio es que se ha planteado la conformación de la Asociación Peruana de Productores de Mueble del Sector Maderero del Perú.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Es por ello que el planeamiento tiene como eje motor y de control de la gestión del cambio a la propuesta de Asociación Peruana de Productores de Mueble del Sector Maderero del Perú, quienes se organizan en los siguientes comités: (a) capacitación, (b) planeamiento y gestión, (c) desarrollo tecnológico e innovación, y (d) alianzas estratégicas. Con ello se logrará impulsar a la industria a alcanzar su visión y ejecutar su misión con el soporte de las estrategias, objetivos y políticas que en el presente documento se han planteado.

7.8. Conclusiones

La implementación estratégica de la industria del mueble de madera orienta sus objetivos de corto plazo a lograr el propósito de alcanzar la visión de la industria planteada a través de objetivos de largo plazo a ser concretados para el 2026. Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo facilitarán alcanzar las estrategias que se han seleccionado para delimitar correctamente el plan a seguir. Las políticas apoyan a definir las acciones que los líderes de la industria del mueble de madera podrán desarrollar o promover para alcanzar la visión. El planteamiento de una estructura organizacional permite relacionar las actividades del planeamiento de la industria de forma que se asegure un liderazgo que involucre a los actores del sector a lograr alcanzar la visión planteada para el 2026.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta etapa del proceso estratégico, se considera la evaluación y el control de las actividades. Este es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2015).

Para el desarrollo de la evaluación y control de las estrategias y objetivos a corto plazo se empleará el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard), que es una herramienta que sirve para controlar y medir el logro de las objetivos a corto plazo, apoyado en que el ambiente cada vez más cambiante que hoy en día se desarrollan las industrias hace que sea importante ver cómo se van desempeñando los indicadores que permitirán tener éxito o corrección de las estrategias y objetivos planteados.

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015), la evaluación y control es una etapa que se efectúa permanentemente durante el proceso, debido a la frecuencia de cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, que provocan necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Para ello, debe existir un sistema de medición del desempeño, puesto que la base de la evaluación está en medir y comparar. Un elemento clave en la evaluación es la implementación del Tablero de Control Balanceado como una herramienta para medir el desempeño de la organización, y que considera cuatro evaluaciones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Es el control de la industria para retroalimentarse y optimizarse como organización, mediante la evaluación y control de las actividades de mayor criticidad en la organización. Es así que analiza el comportamiento adquirido por el recurso humano de acuerdo a los objetivos

organizacionales. Teniendo métricas las cuales serían: (a) propuestas de innovación, (b) eficiencia operacional del personal, y (c) medidas de calidad por turno de trabajo.

8.1.2. Procesos

Perspectiva, la industria se focaliza en las operaciones de mayor eficiencia en costos y calidad pues serán las directrices así como ventajas competitivas en la industria del mueble de madera.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la industria en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes respecto a los productos y servicios que se brindan. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, como lo son la participación de mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción, y fidelización del cliente (Kaplan, 2009).

8.1.4. Financiera

Perspectiva que se puede canalizar en dos factores clave, de crecimiento y de productividad. La primera tiene como base aumentar el ingreso total de la industria a través del incremento de la facturación. La estrategia financiera de productividad para aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costos mejorando la utilización de los activos. La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en reducir el activo circulante y el activo fijo que se necesitan como apoyo para las actividades de la industria.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Es una herramienta de control estratégico que permite obtener una visión integral de la industria del mueble de madera en el Perú, evaluando las estrategias por medición y comparación, facilitando la implementación exitosa de estas, y permitiendo apreciar la dirección en la que el sector se dirige y corrigiéndola si fuera necesario (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 35).

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado (TCB)

Objetivos de Largo Plazo	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Periodo	Variable
OLP1: Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera en US\$ 50 millones de dólares. En el año 2015, las exportaciones de la industria del mueble fueron de US\$ 6.72 Millones	OCP 1.1.	Al 2018 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 11 millones.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
	OCP 1.2.	Al 2021 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 20 millones.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
	OCP 1.3.	Al 2024 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 34 millones.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
	OCP 1.4.	Al 2025 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 42 millones.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
OLP2: Para el año 2026, incrementar desarrollar y promover el uso de tecnología financiando al 50% de las empresas del sector y aperturando CITES en Arequipa, Trujillo y Lima. En el año 2016, el nivel tecnológico es bajo.	OCP 2.1.	Al 2018 contara con un CITE Madera más en la ciudad de Lima.	Cantidad de CITE	Anual	Unidad
	OCP 2.2.	Al 2020 el 50% de las empresas de la industria obtendrá financiamiento para la adquisición de nueva tecnología.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
	OCP 2.3.	Al 2022 contará con un CITE Madera en la ciudad de Arequipa.	Cantidad de CITE	Anual	Unidad
	OCP 2.4.	Al 2025 contará con un CITE Madera en la ciudad de Trujillo.	Cantidad de CITE	Anual	Unidad
OLP3: Para el año 2026, incrementar la producción nacional de madera a 25 millones de metros cúbicos anual. En el año 2015 la producción es de 7.9 millones metros cúbicos anual.	OCP 3.1.	Al 2018 las producción nacional de madera alcanzará los 10.82 millones de metros cúbicos.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje de variación / porcentaje de avance
	OCP 3.2.	Al 2021 las producción nacional de madera alcanzará los 20.82 millones de metros cúbicos.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje de variación / porcentaje de avance
	OCP 3.3.	Al 2024 las producción nacional de madera alcanzará los 35.82 millones de metros cúbicos.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje de variación / porcentaje de avance
	OCP 3.4.	Al 2025 las producción nacional de madera alcanzará los 47.82 millones de metros cúbicos.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje de variación / porcentaje de avance
OLP4: Para el 2026, incrementar el personal calificado para satisfacer la demanda de personal técnico. En el año 2016, el personal calificado es insuficiente.	OCP 4.1.	Al 2018 el SENATI restituirá la carrera de carpintería y ebanistería.	Número de Población Económicamente Activa capacitada por año	Anual	Unidad / año
	OCP 4.2.	Al 2021 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en ebanistería y decoración.	Número de Población Económicamente Activa capacitada por año	Anual	Unidad / año
	OCP 4.3.	Al 2024 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en carpintería de metal y madera.	Número de Población Económicamente Activa capacitada por año	Anual	Unidad / año
	OCP 4.4.	Al 2025 el 75% de los trabajadores de la industria del mueble de madera serán profesionales técnicos calificados.	Número de Población Económicamente Activa capacitada por año	Anual	Porcentaje
OLP5: Para el 2026, disminuir en 50 % la inseguridad laboral en la Industria del mueble de sector maderero. En el año 2016 el 85 % de personas trabajan en forma insegura.	OCP 5.1.	Al 2018 se contará con un mapeo riesgos de la actividad de fabricación de muebles en la industria.	Número de empresas que generan mayor accidentes de trabajo	Anual	Unidades
	OCP 5.2.	Al 2021 el 75% de las empresas de la industria se habrán formalizado para asignar los beneficios sociales a sus trabajadores.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
	OCP 5.3.	Al 2024 el 100% de la empresas de la industria contarán con una Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER)	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
	OCP 5.4.	Al 2025 se disminuirá al 45% la inseguridad en laboral en la industria del mueble en el sector maderero.	Tasa de crecimiento	Anual	Porcentaje
OLP6: Para el 2026, incrementar a 1000 empresas certificadas en manejo sostenible del uso de la madera. En el año 2016 existen 63 empresas certificadas.	OCP 6.1.	Al 2018, 133 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	Nivel de cumplimiento	Anual	Unidades
	OCP 6.2.	Al 2021, 284 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	Nivel de cumplimiento	Anual	Unidades
	OCP 6.3.	Al 2024, 604 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	Nivel de cumplimiento	Anual	Unidades
	OCP 6.5.	Al 2025, 778 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	Nivel de cumplimiento	Anual	Unidades

8.3 Conclusiones

Es importante el logro de los objetivos planteados en el planeamiento estratégico por lo que establecer las medidas de evaluación del desempeño y hacerle continuo seguimiento de los logros de capacitación de personal por medio de apertura educativa tanto profesional como técnico incrementará las capacidades del recurso humano.

Los consumidores de la industria del mueble de madera están tendiendo tendencias al bajo costo y buen diseño, por lo que los productos maderables deben añadir esos atributos mejorando en gran medida su capacidad tecnológica y de innovación apoyado por la CITES para poder responder ante la demanda del mercado. Por último, esto debe traducirse en aumento de la producción y exportaciones de muebles de madera entre facturación y metros cúbicos producidos con su tasa de crecimiento respectiva.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria

La prosperidad de un país se debe crear, no se hereda. El desarrollo no surge gracias a los dones naturales de un país, o de su mano de obra, o de sus tipos de interés o el valor de su moneda, tal como lo afirmaba la teoría de la economía clásica. Por el contrario la competitividad de un país depende de su capacidad industrial para innovar y mejorar continuamente, ya que el mundo cada vez posee rivales más fuertes, proveedores dinámicos y clientes más exigentes. La competitividad de una nación radica en la productividad, es decir el valor de la producción por mano de obra o de capital. La productividad permitirá a una nación elevar los estándares de vida en el largo plazo, por ello los países deben enfocarse en impulsar políticas para sobresalir en diversos sectores, ya que es imposible lograr una alta productividad en todos. Lo que debe buscar una nación es que sus industrias creen y mantengan una ventaja competitiva mundial (Porter, 2015).

En este capítulo se analiza la competitividad de la industria del mueble en Perú, identificando cuales son las principales ventajas competitivas de esta industria y cómo opera actualmente tomando en cuenta la cadena de valor y los factores productivos. También se analiza y estudian los potenciales clústeres de la industria del mueble y sus características principales. Finalmente, como valor a la investigación queda analizar cuáles son los factores estratégicos que permitirán el desarrollo sostenible y éxito de los potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Mueble

Según Porter (2015), la competitividad radica en la productividad, y existen muchos factores externos e internos que favorecen o desfavorecen el aumento de la productividad en un país. En este sentido se acotó que existen fuerzas que influyen en la competitividad de un sector y son las cinco fuerzas del modelo de Porter, en el cual se analiza el poder de negociación de los proveedores y compradores, la potencialidad del ingreso de competidores, la potencialidad del ingreso de productos sustitutos y el poder de los competidores. En este sentido es importante para la industria del mueble este análisis y por ello se ha identificado

que los aspectos más relevantes evaluados que son fuente de ventaja competitiva para impulsar esta industria de muebles en el Perú son: (a) desarrollo tecnológico, (b) calidad de producto, (c) mejora de procesos productivos, (d) políticas económicas y sociales, (e) reforestación y materias primas, (f) sistemas avanzados en procesos de línea, (g) personal técnico para la producción, (h) diseño y creatividad y (i) capacidad para exportar.

Por otro lado es importante tener en cuenta los factores de producción tales como: (a) trabajo, (b) tierra, (c) recursos naturales, (d) capital, e (e) infraestructura, ya que estos contribuyen en gran manera para hacer más productivo un sector. Sin embargo también es importante analizar el comportamiento de la demanda dentro del sector para poder evaluar proyecciones de crecimiento y la forma cómo el sector puede cambiar en sus requerimientos para la industria del mueble. Por otro lado también es importante analizar cómo está organizado la industria del mueble al momento, es decir si existe una organización de la industria que le permita a cada empresa vincularse mutuamente con la finalidad de generar valor conjunto y mejorar la productividad. Otro aspecto importante es analizar la dependencia de la industria del mueble de otros sectores productivos, en este caso, por ejemplo el sector construcción es fundamental para promover esta industria (Porter, 2015).

Existen muchas teorías acerca de cómo medir la competitividad de un país o un sector productivo, pero todos ellos finalmente caen en la mejora de la productividad. Un modelo interesante es el de Cambridge Insight (citado en D'Alessio, 2015) el cual describe cómo la competitividad tiene varias etapas de desarrollo, pasando por la que empieza con la explotación y dependencia de los recursos naturales, luego la dependencia en la inversión en activos para lograr eficiencia operativa, luego en la innovación para la generación de valor lo cual lleva a una industria a caer en la frontera de competitividad y en donde logra hacerse de ventajas competitivas para mantenerse en ella y lograr ser exitosa.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Mueble

Como se comentó, el modelo de las cinco fuerzas de Porter puede brindar una fuente de ventajas competitivas para la industria del mueble en el Perú, y de esta manera se puede identificar las siguientes ventajas competitivas:

- En cuanto al mercado, la creciente demanda de muebles en el país es una ventaja competitiva ya que es una fortaleza de la industria impulsada por una estabilidad económica del país muy sólida y el crecimiento de otros sectores productivos que impulsan el consumo de muebles en el mercado nacional.
- En cuanto al recurso humano, la creatividad y habilidad técnica de los artesanos peruanos es una ventaja competitiva muy destacable ya que se cuenta con un nivel de competencias técnicas que permiten lograr un nivel de diseños y de calidad en los muebles muy apreciado en el mercado nacional e internacional.
- La logística portuaria en el país es otra ventaja competitiva para la industria del mueble ya que permite tener una fortaleza para las exportaciones aprovechando no solamente la diversidad de puertos en el país, sino también la ubicación geográfica que permite acceder a muchos mercados internacionales de manera competitiva.
- La fortaleza del sector microfinanciero en el Perú, es otra ventaja competitiva que permiten a las empresas de la industria del mueble poder apalancarse cuando necesiten invertir en tecnología para lograr la calidad necesaria para sus productos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters en la Industria del Mueble

Según Porter (2015) un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas de un mismo campo con rasgos comunes y complementarios. Los clústeres y la productividad son dos conceptos muy ligados, ya que la formación de los segundos permite hacer más productivo una industria ya que permite acceso a recursos materiales y humanos especializados. En los clústeres también ingresan a formar parte las empresas que se

encuentran dentro de la cadena de valor de la industria, ya sea eslabonadas hacia adelante o hacia atrás en dicha cadena. Los clústeres no solamente es la agrupación de empresas de una industria que podría confundirse con una industria fragmentada, sino va mucho más allá, ya que comparte muchos factores productivos y son capaces de estandarizar las especificaciones de los productos que ofrecen para ser fuente de ventaja competitiva. Los clústeres aumentan la productividad, fomentan la innovación y generan formación de nuevas empresas.

Según el Consorcio Cluster Development, Gaia y D'ávila (2013) existen 41 clústeres en el Perú al 2014, sin embargo aún no está muy definido si verdaderamente cumplen las condiciones de clúster o están en un proceso de transformación de agrupación de empresas a clúster. Para el caso de la industria del mueble hay un potencial clúster en el distrito de Villa El Salvador en Lima, 711 empresas fabricantes de mueble con una facturación total anual aproximada de US\$ 800 millones, por lo cual es importante hacer seguimiento a este foco potencial para fortalecer la industria.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se identifican los siguientes aspectos estratégicos para el potencial clúster identificado en Lima:

- Existe una fortaleza sobre el acceso al mercado ya que al concentrarse en una misma zona, los clientes acceden rápidamente a las empresas favoreciendo el volumen de ventas para la industria.
- Existe una iniciativa del gobierno por desarrollar este potencial clúster ya que ha creado el CITE Madera con la finalidad de mejorar la capacidad tecnológica de estas empresas permitiendo el acceso a ferias internacionales para obtener tecnología de punta.
- La materia prima está disponible de manera más rápida para este potencial clúster ya que se concentra en un mismo lugar y es más fácil para las empresas que están

concentradas, al ser más fácil para las empresas tener mayor poder de negociación por precio.

- Existen iniciativas que están logrando capacitar en gerenciamiento a las pequeñas y microempresas para tener la visión de lograr una industria fuerte que sea capaz de realizar exportaciones a países de gran demanda por volúmenes de requerimiento.

9.5 Conclusiones

Existe un potencial clúster en fortalecimiento que puede ser un importante polo de desarrollo para la industria del mueble en el Perú, y que aprovecha las ventajas competitivas que al momento la industria posee, sin embargo es importante mencionar que existe aún una brecha muy grande que las empresas aun fragmentadas deben equilibrar para poder alcanzar los objetivos de largo plazo de la industria del mueble a través de la implementación de las estrategias planteadas anteriormente. Las ventajas competitivas ya existentes deben potenciarse con la iniciativas del gobierno, y por ello se debe seguir apostando por una inversión en sacar adelante un verdadero clúster que permita a la industria ingresar a mercados internacionales y competir con países como Brasil y Chile que son los referentes en la región sudamericana.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presentan los resultados del análisis del Plan Estratégico Integral de la industria del mueble de madera. Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales como también la perspectiva del futuro de la industria analizada.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral ayuda al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental (D'Alessio, 2015). En este punto se resume el proceso estratégico, planeamiento, evaluación, y control. Permitirá tener una retroalimentación constante y tomar medidas correctivas en caso no se esté alineado con la visión propuesta para 2022. La Tabla 36 muestra el plan estratégico integral.

10.2 Conclusiones Finales

1. La industria de muebles de madera en el Perú es la industria de mayor valor agregado, dentro de la cadena de valor del sector maderero, que se produce. Teniendo un descenso en su producción a pesar que globalmente esta industria sigue creciendo puesto que no se ha acoplado a los cambios de tendencias como son bajos costos, diseños diferenciados y calidad. De este modo, no se ha integrado nuevas tecnologías que permitan adaptarse a la demanda actual.
2. Existe una alta tasa de informalidad, asimismo la industria del mueble de madera está conformada en 98% por micro empresas de menos de ocho personas que no cuentan con una dirección conjunta ni empleos en buenas condiciones, como efecto no ha permitido encontrar las sendas de la sostenibilidad y desarrollo de la industria a niveles competitivos internacionales.
3. La importancia de una competitiva cadena de valor de la industria del mueble tiene como eje al interés medioambiental del manejo responsable del recurso forestal que

incide en la creciente conciencia del consumidor final con apreciación en el mercado internacional.

4. La industria del mueble en el Perú tiene grandes fortalezas fundamentadas en su recurso forestal y creatividad artesanal así como debilidades como la tecnología, financiamiento, recurso humano, entre otros. Sin embargo, grandes oportunidades con tratados de libre comercio así como la buena economía respalda la entrada a otros países, pero con amenazas como la deforestación y grandes competidores como Brasil y Chile que son referentes y competidores principales sudamericanos en esta industria.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Aprovechamiento del presente plan estratégico para promover gerenciamientos que en conjunto, con el sector público, integren a las pequeñas y medianas empresas como clústeres, con visión a largo plazo a una industria sostenible y cambiante ante las exigencias del mercado.
2. Incentivar la formalización empresarial e inversión en tecnología a través de facilidades al crédito y certificaciones institucionales de especialización de los procesos productivos así como de recurso humano en toda la cadena de valor del sector maderero que tenga como finalidad establecer bases sólidas para que la industria del mueble pueda tomar impulso hacia la competitividad internacional.
3. Ampliar geográficamente el alcance de las CITE madera hacia las ciudades de Arequipa y Trujillo que conforman la segunda y tercera ciudad respectivamente de presencia de empresas de la industria del mueble para replicar los desarrollos en Lima y Pucallpa así como alinear debidamente las estrategias de valor agregado con costos bajos, diseño diferenciados y calidad.

4. Desarrollar mesas de diálogos para concertación de planes estratégicos donde la oferta de la pequeña y mediana empresa, mediante alianzas, pueda acceder a los puntos de venta del canal moderno de los retails, los que actualmente son los actores más importantes en la comercialización.

10.4 Futuro de la Industria del Mueble

La industria de muebles de madera en el Perú dentro de diez años habrá llegado a ser un contribuyente importante en la balanza comercial, habiendo crecido en sus exportaciones de manera muy importante alcanzando los US\$ 50 millones. Así también los muebles de madera fabricados en Perú lograrán posicionarse en la región sudamericana como muebles de alta calidad, precio competitivo y con diseños sofisticados. Paralelamente, de cara al futuro existirá un clúster de muebles de madera en Lima bastante sólido que le permita lograr una ventaja competitiva a la industria tomando en cuenta que habrá logrado fortalecer su productividad, la innovación y el crecimiento autosostenible de las empresas que lo integran, en su gran mayoría pequeñas y medianas.

También la industria de muebles de madera en diez años habrá logrado un avance tecnológico muy importante, logrando producir muebles con maquinaria de última generación y a su vez habiendo logrado invertir significativamente en investigación de nuevas especies maderables en la Amazonía. Estos dos avances permitirán lograr una reducción significativa en los costos de producción volviendo la industria muy competitiva a nivel internacional. Finalmente en el sector maderero se tendría a futuro una industria de extracción forestal sostenible con un cuidado extremo en el efecto al medioambiente y habiendo logrado un programa de reforestación con responsabilidad social, garantizando a los clientes finales que la madera usada en los muebles peruanos es certificada con estrictas políticas de respeto medioambiental.

Tabla 36
Matriz de Planeamiento Estratégico Integral

Misión: Producir y comercializar muebles de madera con diseños actuales, precios competitivos, que sean de reconocimiento en el mercado peruano y mundial, a través de buenas prácticas de manejo forestal, que permitan crear valor a la sociedad en general, inversionistas, colaboradores, y unidades de negocio relacionadas.		Visión: En el año 2026, el Perú se encontrará dentro los tres primeros productores latinoamericanos de muebles de madera.						Valores	
		Ofreciendo al mercado nacional e internacional productos en innovación en diseños y precios competitivos en el mercado garantizando la sostenibilidad social y medio ambiental.						<ul style="list-style-type: none">Calidad: Ofrecerá a los clientes de la industria del mueble de madera productos con la capacidad de satisfacer sus necesidades no solamente cubriendo sus expectativas sino también cumpliendo con requerimientos del mercado internacional.Eficiencia: Disponer de procesos en la industria del mueble de madera que demanden el mínimo de recursos posibles para la obtención del producto final.Responsabilidad: Orientar los procesos de la industria del mueble de madera que afronte de manera integral la sostenibilidad de la industria forestal cumpliendo las normas medioambientales y promoviendo la certificación forestal asegurando la disponibilidad de extensión de los bosques.Compromiso: Engloba a las empresas de la industria del mueble de madera en sus capacidades y responsabilidades para colaborar en asuntos colectivos que promuevan su desarrollo.Trabajo en equipo: Influir positivamente en los colaboradores de las empresas de la industria del mueble de madera no solamente generando entusiasmo en el desarrollo de sus labores sino creando un ambiente competitivo y agradable en favor del producto final.Respeto: Realizar las labores en un ambiente de reciprocidad entre los colaboradores de la industria del mueble de madera fomentando la aplicación de principios morales, éticos y medioambientales.Integridad: Que todos los que participan en la industria del mueble de madera hagan siempre lo que está bien sin afectar los intereses de otras personas, industrias pero sobre todo el medio ambiente.	
		Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales		
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	
		1. Incrementar las exportaciones de muebles de madera.	Para el año 2026, incrementar las exportaciones de muebles de madera en US\$ 50 millones de dólares. En el año 2015, las exportaciones de la industria del mueble fueron de US\$ 6.72 Millones.	Para el año 2026, incrementar desarrollar y promover el uso de tecnología financiando al 50% de las empresas del sector y aperturando CITES en Arequipa, Trujillo y Lima. En el año 2016, el nivel tecnológico es bajo.	Para el año 2026, incrementar la producción nacional de producción de madera a 50 millones de metros cúbicos anual. En el año 2015 la producción es de 7.9 millones metros cúbicos anual.	Para el 2026, incrementar el personal calificado para satisfacer la demanda de personal técnico. En el año 2016, el personal calificado es insuficiente.	Para el 2026, disminuir en 50 % la inseguridad laboral en el sector maderero. En el año 2016 el 85 % de personas trabajan en forma insegura.	Para el 2026, incrementar a 1000 empresas certificadas en manejo sostenible del uso de la madera. En el año 2016 existen 63 empresas certificadas.	1. Influencias de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos.
FO1		Producir muebles de madera de excelente calidad y diseño adicionando el atributo diferenciador de costos bajos para la exportación y consumo interno acompañado de la industria de la construcción y retail.	X	X	X				<p>Políticas</p> <ol style="list-style-type: none">Fomentar y apoyar el establecimiento de centros de capacitación relacionados con los procesos productivos de la industria del mueble.Promover una gestión administrativa eficiente que desarrolle planes de expansión, crecimiento y repotenciación tecnológica.Impulsar el relacionamiento con los actores del sector maderero que mejore la complementariedad en los negocios y apoye el desarrollo de la industria.Incentivar las nuevas ideas entre los colaboradores de las empresas que forma parte de las empresas de la industria que mejoren su competitividad.Estimular los canales de distribución y comercialización para que promuevan la producción responsable de los productos de la industria incentivando la certificación de sus productos.Generar sinergias entre las empresas de la industria, sobre todo entre las que están distribuidas geográficamente para promover las mejores prácticas de las empresas.Fomentar y apoyar el establecimiento de centros de capacitación relacionados con los procesos productivos de la industria del mueble.Promover una gestión administrativa eficiente que desarrolle planes de expansión, crecimiento y repotenciación tecnológica.Impulsar el relacionamiento con los actores del sector maderero que mejore la complementariedad en los negocios y apoye el desarrollo de la industria.Incentivar las nuevas ideas entre los colaboradores de las empresas que forma parte de las empresas de la industria que mejoren su competitividad.Estimular los canales de distribución y comercialización para que promuevan la producción responsable de los productos de la industria incentivando la certificación de sus productos.Generar sinergias entre las empresas de la industria, sobre todo entre las que están distribuidas geográficamente para promover las mejores prácticas de las empresas.
FO4		Penetrar mercados alternativos potenciales de exportación en América: Ecuador, Panamá, Chile, Brasil y México.	X		X	X		X	
FO5		Generar inversión en innovación para la aplicación de las nuevas tecnologías captadas por CITE Madera mediante la captación de proyectos.	X	X	X				
FA1		Implementar el Centro Regional de Verificación de la Afectación del Ecosistema y Biodiversidad para controlar la deforestación.		X	X	X		X	
FA2		Establecer acuerdos sociales estratégicos con las comunidades nativas para la transferencia de conocimiento y tecnología en la elaboración de acabados artesanales y fomentar la MiPyME en sus comunidades.	X	X	X				
FA3		Mitigar la desaceleración del mercado Chino a través del desarrollo la producción de muebles para ensamblar para atender la demanda del mercado de EE.UU.	X	X	X			X	
DO1		Conformar clúster productor de muebles de madera con las MiPyME que permitan producciones a gran escala para poder reducir costos y acceder a la demanda mundial.	X	X	X			X	

Matriz de Planeamiento Estratégico Integral (continuación)

Tablero de Control		Objetivos de corto plazo						Tablero de Control	Código de ética	
1.	Perspectiva financiera.	OCP 1.1.	OCP 2.1.	OCP 3.1.	OCP 4.1.	OCP 5.1.	OCP 6.1.	5.	Perspectiva financiera.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con superar las expectativas de los clientes en sus necesidades brindando productos de calidad de nivel internacional.• Impulsar la eficiencia de los procesos productivos generando ahorros en la demanda de recursos y desarrollando competitividad en la obtención del producto final.• Promover la sostenibilidad de los bosques incrementando la demanda de proveedores con certificación forestal y evitando aquellos que no cumplan con las normas medioambientales.• Participar en el desarrollo colectivo de la industria promoviendo sus capacidades y responsabilidades e integrando a todos los actores del proceso productivo.• Propiciar el entusiasmo entre los colaboradores fomentando la creación de ambientes competitivos que influyan positivamente en el desarrollo de sus labores.• Contribuir a la reciprocidad de los colaboradores toda situación que vaya en contra de los principios morales, éticos y medioambientales.• •Respetar los intereses de otras personas, industrias y del medio ambiente propiciando la participación de todos los actores de la industria del mueble de madera.
2.	Perspectiva del cliente.	Al 2018 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 11 millones.	Al 2018 contara con un CITE Madera más en la ciudad de Lima.	Al 2018 las producción nacional de madera alcanzará los 10.82 millones de metros cúbicos.	Al 2018 el SENATI restituirá la carrera de carpintería y ebanistería.	Al 2018 se contará con un mapeo riesgos de la actividad de fabricación de muebles en la industria.	Al 2018, 133 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera	6.	Perspectiva del cliente.	
3.	Perspectiva interna.							7.	Perspectiva interna.	
4.	Aprendizaje de la organización							8.	Aprendizaje de la organización	
		OCP 1.2.	OCP 2.2.	OCP 3.2.	OCP 4.2.	OCP 5.2.	OCP 6.2.			
		Al 2021 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 20 millones.	Al 2020 el 50% de las empresas de la industria obtendrá financiamiento para la adquisición de nueva tecnología.	Al 2021 las producción nacional de madera alcanzará los 20.82 millones de metros cúbicos.	Al 2021 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en ebanistería y decoración.	Al 2021 el 75% de las empresas de la industria se habrán formalizado para asignar los beneficios sociales a sus trabajadores.	Al 2021, 284 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera			
		OCP 1.3.	OCP 2.3.	OCP 3.3.	OCP 4.3.	OCP 5.3.	OCP 6.3.			
		Al 2024 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 34 millones.	Al 2022 contará con un CITE Madera en la ciudad de Arequipa.	Al 2024 las producción nacional de madera alcanzará los 35.82 millones de metros cúbicos.	Al 2024 el SENATI lanzará el programa de profesionalización técnica en carpintería de metal y madera.	Al 2024 el 100% de la industria contarán con una Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER)	Al 2024, 604 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera			
		OCP 1.4.	OCP 2.4.	OCP 3.4.	OCP 4.4.	OCP 5.4.	OCP 6.5.			
		Al 2025 las exportaciones de la industria el mueble del sector madero alcanzarán los USD\$ 42 millones.	Al 2025 contará con un CITE Madera en la ciudad de Trujillo.	Al 2025 las producción nacional de madera alcanzará los 47.82 millones de metros cúbicos..	Al 2025 el 75% de los trabajadores de la industria del mueble de madera serán profesionales técnicos calificados.	Al 2025 se disminuirá al 45% la inseguridad en laboral en la industria del mueble en el sector maderero.	Al 2025, 778 empresas contarán con certificación en manejo sostenible del uso de la madera.			

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2016). *El Perú en un instante: Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Aldave, E. (2012). *Los Centros de Innovación Tecnológica – CITEs*. Centro de Innovación Tecnológica de la Madera [CITE Madera]. Recuperado de http://www.onuperu.org/wto/wgttt/seminario/cites_produce.pdf
- Álvarez, C. (2015). *Descenso permanente de la competitividad del Perú*. Centrum Católica. Recuperado de: http://centrumaldia.com/files/imd_2015_al_27_de_mayo.pdf
- Así está el Perú: 80% de exportaciones de madera tienen procedencia ilegal. (2016, 10 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-80-de-exportaciones-de-madera-tienen-procedencia-ilegal-noticia-944604>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015, diciembre). *Boletín de exportaciones – Data a diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php/exportaciones-news>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015, diciembre). *Boletín sectorial forestal N°16-02 – Data a diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2016, febrero). *Boletín sectorial forestal N°16-04*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=6>
- Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel. (2015). *Guia de fornecedores e*

- fabricantes celulose e papel*. Recuperado de
http://www.guiacomprascelulosepapel.org.br/publicador/edicoes_impresas/8.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Plantaciones forestales sostenibles*.
 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/eer-huanuco-2015-koechlin.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Reporte de Inflación del BCRP a Junio 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-inflacion.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Inflación: Junio 2016*.
 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reportes-Inflacion/2016/junio/reportes-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Perú Panorama General*. Recuperado de
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Casas, C. (2012). *Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú*. Secretaría de Gestión Pública - Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de
<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf>
- Ccapipane, J. (2011). *Hombres y mujeres emprendedores en la industria del mueble de madera en Lima Sur*. Lima, Perú: Desco. Recuperado de:
http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/Est_urb_6_pudVF.pdf
- Centro de Innovación Tecnológica de la Madera [CITE Madera]. (2016). *¿Quiénes somos?*.
 Recuperado de <http://citemadera.gob.pe/quienes-somos/>
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica [CENTRUM Católica]. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*. Recuperado de
<http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Centros Empresariales de Madrid en el Exterior – Oficina de China. (2012). *El mercado de mueble en China 2012*. Recuperado de <http://www.exportmadrid.com/documents/10157/6f7118bc-676f-433a-9a26-c1fa58ae6d67>
- CITEMadera. (2016). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://citemadera.gob.pe/quienes-somos/>
- Conference of Parts [COP20]. (2014). *Resultados de la COP20 en el Perú*. Recuperado de: <http://www.cop20.pe/resultados-de-la-cop20/4-resultados-de-la-cop20-en-el-peru/>
- Consorcio Cluster Development, Gaia, M., & D'ávila, J. (2013, noviembre). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Consejo Nacional de la Competitividad. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>
- D' Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- D' Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima: Pearson Educación de Perú S.A.
- Del Águila, E. & Villaseca, M. (2008). *Situación de la Industria Maderera en Lima Sur*. Desco. Recuperado de http://www.academia.edu/7203733/Situacion_Industria_maderera_Lima_sur
- El 65% de los limeños prefieren productos de madera para sus hogares. (2015, 14 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/65-limenos-prefieren-productos-madera-sus-hogares-2126136>.

- El desarrollo del sector forestal podría incrementar entre 1% y 1.5% el PBI nacional. (2016, 16 de febrero). *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/desarrollo-sector-forestal-podra-incrementar-entre-1-y-15-pbi-nacional-2239213>.
- Finance Alliance for Sustainable Trade. (2014, febrero). Guía para inversionistas interesados en el sector forestal peruano. Montreal: Autor. Recuperado de <http://www.fastinternational.org/Forestry%20Guide%20Peru.pdf>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2012). *El Bono Demográfico Regional en el Perú*. Lima, Perú: UNFPA. Recuperado de: <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/Programa-Conjunto-JEM-Bono-Demografico-Regional.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2007). *Tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina y el Caribe*. Roma, Italia: Autor.
- Germana, G. (2008). *El mueble en el Perú: estilos, gustos y costumbres de la elite colonial en el siglo XVIII*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3045477.pdf>.
- Hay una guerra de precios en el mercado de muebles. (2014). *Biznews*. Recuperado de <http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/hay-guerra-precios-mercado-muebles>.
- Ikea. (2016). *El concepto Ikea*. Recuperado de http://www.ikea.com/ms/es_ES/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html
- InnovatePerú. (2016). *¿Qué es FIDECOM?*. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/nuestros-fondos/fidecom>
- Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana. (2013). *Madera con valor agregado, Diagnostico de la actividad productiva*. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/promamazonia/sbiocomercio/LineaProductivaItem.aspx?temaFichaId=123>

- Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. (2009). *Amazonia peruana: Visión de desarrollo, potencialidades y desafíos*. Recuperado de:
<http://www.iiap.org.pe/cdpublicaciones2011/documentos/pdf/agenda/13.pdf>
- Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana. (2013). *Madera con valor agregado, Diagnóstico de la actividad productiva*. Recuperado de
<http://www.iiap.org.pe/promamazonia/sbiocomercio/LineaProductivaItem.aspx?temaFichaId=123>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Perú: *Anuario de Estadísticas Ambientales 2015*. Lima: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Informe técnico nro 2 de exportaciones e importaciones a diciembre 2015*. Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2013). *Sectores productivos*. Recuperado de:
<http://www.ipe.org.pe/aprendiendo-economia>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Informe desarrollo del Perú*. Recuperado de:
<http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Informe infraestructura del Perú*. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-5-infraestructura>
- Internarional Labour Organization [ILO]. (2015). Evaluación rápida de mercado en Perú -

- Resumen de hallazgos*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/project/wcms_381235.pdf
- Kaplan, R. & Norton D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Ed. Planeta. Barcelona, España.
- Kuczynski, P. (2016). Plan de Gobierno 2016 – 2021. Recuperado de <http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>
- La Ley Forestal y de Fauna Silvestre (2000,16 de julio). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5D9B8290C7B17B54052575C30052C36E/\\$FILE/Ley_Forestal_y_de_Fauna_Silvestre_27308.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5D9B8290C7B17B54052575C30052C36E/$FILE/Ley_Forestal_y_de_Fauna_Silvestre_27308.pdf)
- Lekanda, P. (2009). El Conflicto Territorial entre Ecuador y Perú por el Río Cenepa (1995): Entre una mediación fallida y otra exitosa. *Revista Pléyade*, 4. Recuperado de <http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/18926.pdf>
- Lluberes, J. & Ricardo, M. (2016). *Evolución del mueble*. Recuperado de <http://www.arqhys.com/casas/mueble-evolucion.html>
- López, R. (2014, 16 de marzo). Mercado de Capitales [Mensaje de Blog]. Recuperado de: <http://rafaellopezaliaga.net/?p=34>
- Mejía, E., Cano, W., De Jong, W., Pacheco, P., Tapia, S. & Morocho, J. (2015). *Actores, aprovechamiento de madera y mercados en la Amazonía peruana*. Documentos Ocasionales 145. Bogor, Indonesia: Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR).
- Melamine desplaza a madera en muebles de oficina y hogar. (2012, 15 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/15/impresam/melamina-desplaza-madera-muebles-oficina-y-hogar-2005198>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016, 14 de Abril) *Estado y empresarios madereros se reúnen en el grupo de trabajo forestal de Ucayali*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016/15203-estado-y-empresarios-madereros-se-reunen-en-el-grupo-de-trabajo-forestal-de-ucayali>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Muebles de Madera*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Muebles_de_madera.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Reporte Mensual de Exportaciones: Enero 2016*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2015/RM_Expo_Diciembre_2015.pdf

Ministerio de Cultura. (2012). *Lineamientos de Política Cultural*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de la Producción. (2008). *Crecimiento del sector de muebles y maderas y su importancia en la industria nacional*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CITECONF/ggonzales.pdf>

Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2003). *Plan nacional del sector forestal*. Recuperado de <http://www.eumed.net/oe-ve/b3/PLAN%20NACIONAL%20FORESTAL.pdf>

Ministerio del Ambiente. (2013). *Plan de Inversión Forestal*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/11/2014/03/PI-FIP-Peru-Vs-05022013.pdf>

Ministerio del Ambiente. (2015). *Semana Forestal Nacional en el parque Zonal Huáscar de Villa El Salvador*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/programa-bosques/2015/11/06/participa-este-domingo-8-de-noviembre-de-la-semana-forestal-nacional-en-el-parque-zonal-huascar-de-villa-el-salvador-2/>

- Moscoso, J. (2012). Promoción de la innovación: *Conglomerado de madera del parque industrial de Villa el Salvador, Lima – Perú*. Ministerio de la Producción. Recuperado de:
<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/RedObserDesP art/Mesas%20Sectoriales/Mesa%20de%20Sectores%20de%20la%20Innovaci%C3%B3n/Ficheros/Mesa%20Internacional/Moscoso18.pdf>
- Natural Resources Canada. (2016). *Canada's forest industry by the numbers*. Recuperado de
<http://www.nrcan.gc.ca/forests/industry/overview/13311>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Río de Janeiro. (2005). *El sector del mueble en Brasil*. Recuperado de
http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2029_brasil_mueble.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Investigación de acción para promover mejores condiciones de trabajo en el sector de madera y muebles: Estudio de delimitación*. Ginebra, Suiza: Autor.
- Perú restaurará 3.2 millones de has. de bosques en áreas degradadas al año 2020. (2016, 23 de abril). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-restaurara-32-millones-has-bosques-areas-degradadas-al-ano-2020-609338.aspx>
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Porter, M. (2015). *Ser Competitivo*. (8a edición). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- ProChile (2015). *El mercado de maderas en Brasil*. Recuperado de
http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1442320234FMP_Brasil_Maderas_2015.pdf

- Promulgan 4 reglamentos de Ley Forestal y de Fauna Silvestre. (2015, 30 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/peru/pais/promulgan-4-reglamentos-ley-forestal-y-fauna-silvestre-noticia-1844767>
- Reforesta. (2011). *Gestión forestal sostenible en Canadá*. Recuperado de <http://www.redforesta.com/wp-content/uploads/2011/08/Especial-Gestion-forestal-sostenible-en-Canada.pdf>
- Regiones amazónicas reciben equipo para vigilancia de recursos forestales. (2016, 16 de febrero). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-regiones-amazonicas-reciben-equipo-para-vigilancia-recursos-forestales-599226.aspx>
- Schwap, K.(2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Se inicia el despegue del Sector Forestal como nuevo motor de la Diversificación Productiva*. (2015). Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/4034-se-inicia-el-despegue-del-sector-forestal-como-nuevo-motor-de-la-diversificacion-productiva>
- Sin sostenibilidad no hay nada. (2016, 22 de marzo). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/emprendedores/drago-bozovich-sin-sostenibilidad-no-hay-nada-661537/>
- Sector madera y mueble creció 9% hasta agosto. (2012, 19 de octubre). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/sector-madera-y-mueble-crecio-9-hasta-agosto-noticia-532598>
- Sector maderero crecerá 7% impulsado por las inmobiliarias. (2015, 19 de marzo). *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/19-03-2015/sector-maderero-crecera-7-impulsado-por-inmobiliarias>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2014, octubre). *Perú, ¿retroceso para todos?*.

Recuperado de

<http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20772.pdf>

Ugarte, E. (2014). La Guerra del Pacífico como Referente Nacional y Punto Condicionante de las Relaciones Chileno-Peruanas. *Revista de Estudios Transfronterizos*, 14(2), 159-185. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/ssa/v14n2/art07.pdf>

Urrunaga, J, Johnson, A., Dhaynee, I, & Mulligan, F. (2012). La Máquina Lavadora: cómo el fraude y la corrupción en el sistema de concesiones están destruyendo el futuro de los bosques de Perú. Enviromental Investigation Agency. Recuperado de https://laundryingmachine.files.wordpress.com/2012/04/spanish_report_eia_final2.pdf

Wood News. (2011). *Mercado de la madera en el mundo*. Recuperado de http://infomadera.net/uploads/articulos/archivo_5729_2756580.pdf

Apéndice A: Auditoría Interna de la Industria del Mueble de Madera en el Perú

Mario Francisco Llirod Taberna - Gerente General de Tableros Peruanos

A 1 Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

Preguntas		(Si/No)	Respuestas Comentarios
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	SI	Carencia de aspectos estratégicos a nivel empresarial.
2	¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?	SI	
3	¿Se desarrollan pronósticos?, ¿de ventas, producción, financieros u otros?	SI	No se encontraron evidencias de manejo de indicadores clave.
4	¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	SI	Existe mucha información elaborada por el Estado a nivel de los ministerios.
5	¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	SI	El último censo nacional manufacturero data del 2007
6	¿Es adecuado el diseño organizacional?	SI	Se establece por las principales ramas del sector.
7	¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	NO	La industria está conformada por muchas empresas familiares que heredan conocimiento.
8	¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control, y delegación de autoridad?	NO	Se percibe mucha informalidad en la industria.
9	¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?	SI	
10	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	SI	
11	¿Las comunicaciones son efectivas?	SI	
12	¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	SI	
13	¿Las relaciones laborales son productivas?	SI	
14	¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	SI	
15	¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	NO	Más del 90% son microempresas de menos de 10 empleados.
16	¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	SI	El sector es altamente informal.
17	¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?	SI	No se encontraron evidencias de controles estándar.
18	¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?	SI	Está constituido por empresarios emprendedores.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio F., 2015. México, D.F.: Pearson.

A 2. Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercados

Preguntas		(Si/No)	Respuestas Comentarios
1	¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	SI	Los arquitectos vinculados al sector inmobiliario se presentan como los principales clientes.
2	¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	SI	El sector inmobiliario se presenta como el principal segmento.
3	¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	NO	Marcos, puertas, ventanas para el sector inmobiliario y muebles para el consumidor final.
4	¿La participación de mercado se ha incrementado?	SI	La contracción del sector inmobiliario contrajo la demanda de bienes y servicios del sector maderero.
5	¿El alcance de las operaciones en solo local?	SI	Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de la industria del mueble de madera.
6	¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	NO	Mejoro con la aparición de los grandes retailers.
7	¿La organización desarrolla investigación de mercados?	NO	Se percibe mucha informalidad para el seguimiento de tendencias.
8	¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	SI	Se percibe mucha informalidad en la atención de la venta.
9	¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	SI	Los muebles de acabado artesanal son los más reconocidos.
10	¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	SI	Se percibe mucha informalidad en el proceso productivo de la industria que lo hace lento y de baja calidad.
11	¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	SI	Se percibe mucha informalidad en la industria para establecer precios adecuados.
12	¿La publicidad es adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?	SI	Los grandes retailers se encargan de publicitar los productos de la industria.
13	¿Es la industria altamente competitiva?	SI	La extremada atomización de los productos genera mucha competencia pero baja competitividad.
14	¿En qué etapa del ciclo de vida de encuentra la industria?		Se encuentra en la etapa de crecimiento.
15	¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?		Parcialmente. Se percibe mucha informalidad en la industria.
16	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	NO	No como se quisiera.
17	¿Se maneja un presupuesto de marketing?	SI	
18	¿Son los clientes y consumidores leales?		Relativo, en los negocios es difícil tener clientes fieles
19	¿Están las marcas bien posicionadas?	SI	En los destinos de exportación de los productos de la industria del mueble.
20	¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	SI	En la empresas de la industria que tienen destinos de exportación.
21	¿Los depósitos, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	SI	En la empresas de la industria que tienen destinos de exportación.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio F., 2015. México, D.F.: Pearson.

A 3.Comprobación de la Auditoría de Operaciones & Logística e Infraestructura

Preguntas		(Si/No)	Respuestas Comentarios
1	¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?	SI	Solo de los importadores
2	¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	SI	El 90% de empresas de la industria del mueble son micro empresas.
3	¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	NO	
4	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	SI	
5	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de calidad?	SI	
6	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de costos?	SI	
7	¿Son eficaces las políticas y procedimientos de los activos fijos productivos?	SI	
8	¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	NO	No toda, aun se ejecutan muchos procesos de forma artesanal.
9	¿Está la planta distribuida productivamente?		Parcialmente, las empresas tradicionales de tipo familiar se integran con su vivienda.
10	¿Se hacen re-layouts con frecuencia?	NO	
11	¿El diseño de las labores es elevado y revisado frecuentemente?	NO	
12	¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	SI	
13	¿Se realizan estudios de tiempo y movimientos?	SI	
14	¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	SI	
15	¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes, y otro en buen estado?	SI	
16	¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?	SI	
17	¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?	SI	
18	¿Se realizan planeamientos agregados?	NO	
19	¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	SI	
20	¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	SI	
21	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	SI	
22	¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	SI	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio F., 2015. México, D.F.: Pearson.

A 4.Comprobación de la Auditoría de Finanzas & Contabilidad

Preguntas		(Si/No)	Respuestas Comentarios
1	¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?	NO	Se percibe mejor debido a ser la industria que concentra el segundo porcentaje de participación de empresas.
2	¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?	SI	Fortaleza en los niveles de EBIT; Debilidad en el registro de mermas de materia prima.
3	¿Es buena la estructura de capital?	NO	Principalmente a través de financiamiento bancario.
4	¿Se puede amentar el capital a corto y/o a largo plazo?	SI	Se sustenta en los mismos proyectos o poniendo en garantía su maquinaria.
5	¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?	SI	Además del Sistema Bancario cuentan con el FIDECOM con el que el Gobierno promueve la innovación productiva.
6	¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	NO	
7	¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?	SI	
8	¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos?	SI	
9	¿Se manejan presupuestos?, ¿de qué tipo?	SI	Más del 90% de las empresas de la industria son familiares o unipersonales.
10	¿Se cuenta con una política de dividendos?	SI	Solo en empresas modernas, las demás por ser micro o medianas empresas están exoneradas por ley.
11	¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	SI	En su mayoría son los mismos propietarios.
12	¿Se cotiza en bolsa?	NO	
13	¿Se efectúan análisis de riesgos?	SI	
14	¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	SI	Sobre todo en empresas modernas que tienen destino de exportación.
15	¿Se capacita y entrena frecuentemente el equipo de finanzas y contabilidad?	SI	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio F., 2015. México, D.F.: Pearson.

A 5. Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

Preguntas		(Si/No)	Respuestas Comentarios
1	¿Se tiene conocimiento del clima y la cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?	SI	El 90% de las empresas de la industria es micro y mediana empresa, con características familiares o unipersonales.
2	¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?		Parcialmente. En la industria del mueble está bien marcada la función operativa.
3	¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	SI	Se desarrolla afinidad social de empresas familiares y unipersonales.
4	¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	NO	El desarrollo de las empresas tradicionales en la industria no está muy avanzado.
5	¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	SI	Se percibe mucha informalidad en las empresas de la industria.
6	¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	SI	
7	¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	NO	
8	¿Se cuenta con una política de incentivos?	SI	
9	¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	SI	
10	¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	SI	
11	¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	SI	Si bien se hace uso de las EPP no se identifican políticas.
12	¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	NO	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio F., 2015. México, D.F.: Pearson.

A6. Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

Preguntas		(Si/No)	Respuestas Comentarios
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No	La industria no cuenta con un SIG que integre de manera oportuna la información de las diversas áreas de las empresas.
2	¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	SI	El Estado cuenta con SIGO, un sistema para orientar la inversión, transformación y comercialización de madera de procedencia legal disponible para el sector privado de la industria.
3	¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	SI	El Estado a través de los Ministerios de la Producción, del Ambiente y de Agricultura han desarrollado toda una plataforma de información para el Sector Forestal y el Sector Maderero que puede ser utilizado en la industria.
4	¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	SI	
5	¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	SI	
6	¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?	NO	
7	¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?	NO	Se percibe demasiada complejidad en la interacción.
8	¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	SI	
9	¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	NO	
10	¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	NO	
11	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	NO	
12	¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	SI	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio F., 2015. México, D.F.: Pearson.

Tabla A7. Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y Desarrollo

Preguntas		(Si/No)	Respuestas Comentarios
1	¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	SI	El Estado promueve el CITE Madera para promover la innovación en la cadena productiva del mueble en la industria.
2	¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	SI	El Estado asigna recursos al ITP bajo la supervisión de Ministerio de la Producción para poner el CITE Madera al servicio del Sector Maderero y la Industria del Mueble.
3	¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	SI	
4	¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	SI	
5	¿Se terceriza esta actividad, toda o en parte?	NO	
6	¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	NO	
7	¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el tecnológico?		
8	¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	SI	
9	¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la productividad total?	SI	
10	¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	SI	Parcialmente
11	¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?	NO	
12	¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?	NO	

Nota. Tomada de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio F., 2015. México, D.F.: Pearson.
Elaboración Propia.